

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

СТРАТЕГИЯ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ UBER НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ СТОРОННИХ СЕРВИСОВ

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Международный менеджмент

ЧЕРШЕМБЕЕВОЙ Натальи Эдуардовны

(подпись)

Научный руководитель
к.э.н., доцент
ГАРАНИНА
Ольга Леонидовна

(подпись)

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

(подпись научного руководителя)

«_____» _____ 2017 г.

Санкт-Петербург
2017

Заявление о самостоятельном характере годовой курсовой работы

Я, Чершембеева Наталья Эдуардовна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия экспансии компании Uber на российском рынке путем развития сторонних сервисов», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____(Подпись студента)
_____(Дата)

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА КОМПАНИИ UBER.....	6
1.1 Теоретические подходы к разработке стратегии экспансии компаний и их мотивов к диверсификации	6
1.2 Анализ компании Uber	11
1.2.1 Обзор характеристик компании и ее финансовых показателей	11
1.2.2 История компании	13
1.2.3 Бизнес-модель компании Uber и ее текущая маркетинговая стратегия	15
1.3 Анализ рынка услуг такси в России	19
1.3.1 Основные тенденции	19
1.3.2 Анализ основных конкурентов Uber в России.....	21
1.3.3 Анализ пяти сил Портера для рынка агрегаторов услуг такси.....	23
1.3.4 Анализ основных ресурсов и ключевых компетенций Uber	26
1.4 Выводы по главе	28
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ UBER В РОССИИ..	29
2.1 Оценка мотивов компании и определение перспективных сторонних сервисов	29
2.2 Портрет потребителя для сервиса доставки.....	35
2.3 Пять сил Портера для сервиса срочной доставки в Москве.....	38
2.4 Выводы по главе	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ UBER НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ	43
3.1 Маркетинговая и операционная стратегия.....	43
3.2 Ценообразование	48
3.3 Расчет финансовых показателей проекта.....	51
3.4 Анализ рисков	59
3.5 Рекомендации	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Агрегаторы-платформы, объединяющие потребителей с поставщиками услуг, являются одной из основных инновационных технологических решений, изменивших бизнес-модели ряда индустрий в последнее десятилетие. Компания Uber является мировым первопроходцем среди платформ-агрегаторов для осуществления услуг таксоперевозок. В России сервис присутствует с 2013 года и активно использует географическую экспансию для увеличения клиентской базы. Однако на данный момент рынок услуг таксомоторных перевозок в России характеризуется увеличением интенсивности конкуренции среди сервисов-агрегаторов, а также падением среднего чека перевозок, что значительно снижает рентабельность бизнеса основных игроков. В то же время, присутствие в Москве, Санкт-Петербурге и в остальных городах-миллионниках трёх крупных агрегаторов услуг такси и традиционных таксопарков делает быстрый рост клиентской базы в России невозможным. Более того, клиенты такси обладают низкой лояльностью, в том числе по причине низких издержек на переключение. Сама же бизнес-модель агрегаторов доказала свою успешность во многих отраслях, поэтому она может быть применена компанией Uber к не связанным с такси сервисам.

В дальнейших планах компании Uber в России – диверсификация пакета услуг через развитие так называемых «сторонних сервисов». Под «сторонними сервисами» понимаются сервисы, которые бы оказывались компанией на основе уже существующей платформы в несвязанной с основным бизнесом индустрии. Примером стороннего сервиса, запущенного компанией Uber в России, является сервис по доставке готовой еды на дом под названием UberEats. На данный момент компания Uber рассматривает вариант запуска других сторонних сервисов в России, которые бы также позволили увеличить рентабельность бизнеса. Таким образом, разработка стратегии экспансии компании Uber путем развития сторонних сервисов в России будет иметь практическое применение и ценность для компании.

Цель настоящей работы – разработка стратегии экспансии компании Uber на российском рынке путем развития сторонних сервисов.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

1. Определить ключевые компетенции и ресурсы компании Uber.
2. Изучить бизнес-модель компании Uber и ее текущую маркетинговую стратегию.
3. Провести анализ российского рынка услуг такси и его тенденций.
4. Выделить приоритетные области для диверсификации пакета услуг компании Uber.

5. Разработать операционную стратегию реализуемого проекта и рассчитать его финансовые показатели.
6. На основе проведенного анализа, сформулировать рекомендации развитию сторонних сервисов компанией Uber на российском рынке.

Объектом работы является компания Uber. **Предметом исследования** данной работы является стратегия экспансии компании Uber.

В рамках данной работы использовались такие **инструменты анализа**, как модель пяти сил конкуренции Портера, анализ ключевых компетенций и ресурсов, модель дисконтированных денежных потоков, анализ рисков.

Основными **источниками информации**, использованными в данной работе, являются:

1. Базы данных Euromonitor International, Market Line, СПАРК-Интерфакс, Федеральная служба государственной статистики РФ, Федеральная налоговая служба.
2. Эмпирические исследования о российском рынке услуг доставки агентств Data Insight, PWC, Яндекс.Маркет, J'son & Partners Consulting.
3. Теоретические и эмпирические исследования на тему разработка стратегии экспансии компаний и их мотивов к диверсификации.
4. Официальный сайт компании Uber.
5. Неструктурированное телефонное интервью с представителем компании Uber.
6. Деловые издания Коммерсант, РБК, The Economist, Bloomberg, Fortune, Crunchbase, Forbes.

Данная работа состоит из трех частей. В **Главе 1** рассмотрены теоретические подходы к стратегии экспансии компаний и их мотивам диверсификации, проведен анализ компании Uber и ее основного бизнеса, проведен анализ ключевых ресурсов и компетенций компании. В **Главе 2** были рассмотрены различные стратегические варианты развития сторонних сервисов Uber в России и выявлены перспективные, проведен анализ пяти сил портера для целевой индустрии. В **Главе 3** описана предлагаемая к реализации бизнес-модель для компании Uber, оценены финансовые показатели проекта, описан план реализации проекта и потенциальные риски, сформулированы рекомендации.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА КОМПАНИИ UBER

1.1 Теоретические подходы к разработке стратегии экспансии компаний и их мотивов диверсификации

Экспансия в контексте данной работы рассматривается как увеличение присутствия компании на рынке. Помимо географической экспансии, также существует продуктовая экспансия. Используя матрицу, разработанную И. Ансоффом¹, можно выделить четыре стратегии роста компании на рынке: проникновение на рынок, развитие товара, развитие рынка, диверсификация (Таблица 1).

Таблица 1: Матрица Ансоффа

	Существующий товар/услуга	Новый товар/услуга
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Стратегия диверсификации используется компанией при выходе на новый рынок с новым продуктом. При этом, под новым рынком подразумевается не только новый географический рынок, но и новый для компании продуктовый рынок. Под новым товаром имеется в виду товар, ранее не присутствующий в продуктовой ассортименте компании. Диверсификация как стратегия может иметь для компании ряд преимуществ. Для более подробного анализа факторов, которые влияют на стратегию фирм при диверсификации, необходимо рассмотреть различные подходы к формулированию мотивов диверсификации компаний.

Мотивы диверсификации компаний

Существует множество возможных мотивов стратегии диверсификации. В данной работе следует особое внимание обратить на мотивы, связанные с повышением конкурентоспособности и производительности компании. Используя классификацию Монтгомери (1994)², было выделено три основных подхода к диверсификации: ресурсный подход, агентский подход и рыночный подход. Кроме того, также необходимо рассмотреть

¹ Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; Harvard Business Review; September-October 1957.

² Montgomery, C. A. (1994). Corporate Diversification // The Journal of Economic Perspectives. - Vol. 8, pp. 163.

такие подходы, как финансовый и синергетический подходы, описанные в работе Амита и Ливната (1988)³.

Рыночный подход

Также, как и в ресурсном подходе, утверждается, что с течением времени при накоплении компанией ресурсов и компетенций, она приобретает конкурентные преимущества (Барни, 1991; Грант 1991)⁴. Монтгомери выделяет три основных источника увеличения рыночной силы посредством диверсификации:

- 1) Кросс-субсидирование. Компания эффективно перераспределяет между своими бизнесами прибыль, получаемую различными направлениями бизнеса, тем самым повышая свою конкурентоспособность в той или иной индустрии за счет доступа к дополнительным финансовым ресурсам
- 2) Выход на рынки с меньшей интенсивностью конкуренции и перспективой роста (Монтгомери, 1994).
- 3) Внутрифирменные покупки. За счет диверсификации компания производит закупку товаров и услуг между своими подразделениями, тем самым снижая контрактные риски за счет вертикальной диверсификации. (Грант, 1991).

В заключении к описанию данного подхода следует отметить, что в рассмотренном подходе диверсификация способствует улучшению позиции компании на рынке. Для Uber в частности, все три источника увеличения рыночной силы посредством диверсификации справедливы и могут быть использованы. Таким образом, усиление рыночной позиции будет являться мотивом диверсификации для Uber.

Агентский подход

Агентский подход основывается на различиях в отношениях агента и принципала компании (Монтгомери, 1994). Когда разделение собственности в компании разделено на множество долей, то основной контроль за активами компании приходится на менеджеров компании. Таким образом, если менеджмент компании не имеет в собственности большую

³ Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance. // Strategic Management Journal. - Vol. 9, pp. 99-110.

⁴ Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Competitive Advantage. // California Management Review. - Vol. 33(3), pp. 114-135.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // Journal of Management. - Vol. 17(1). pp. 99-120

долю бизнеса, то возможно реализация инициатив, уменьшающих общую стоимость бизнеса для акционеров, но выгодно влияющих на интересы самого менеджмента (Мюллер, 1969)⁵.

Таким образом, с точки зрения агентского подхода существует несколько мотивов диверсификации, которые в основном не приносят выгоды принципалу, в чем и проявляется конфликт интересов агента и принципала или менеджера и собственника (акционера).

Тремя основными мотивами к диверсификации для топ менеджмента являются:

- 1) Удовлетворение частного профессионального интереса менеджера. Менеджмент компании желает произвести географическую или продуктовую диверсификацию таким образом, чтобы увеличить свою востребованность на рынке труда так как теперь будут специалистами с приобретенными дополнительными навыками и компетенциями (Шлейфер, 1989).
- 2) Уменьшение риска. За счет диверсификации бизнеса, менеджмент уменьшает зависимость прибыльности компании от одного рынка, тем самым используя преимущества портфельной теории и улучшая прибыльность и устойчивость компании. Увеличение прибыльности портфеля бизнеса, в свою очередь, положительно влияет на вознаграждение менеджмента (Амит и Ливнат, 1988).
- 3) Теория чистого денежного потока. Вместо выплаты дополнительных дивидендов акционерам, нераспределенная прибыль идет на реинвестирование в новые проекты внутри компании (Дженсен, 1986). Основной причиной диверсификации в данном случае является достижение стадии зрелости на рынке основного продукта или услуги компании. Доход от инноваций и модификации продукта или услуги на этапе зрелости снижается и компания ищет дополнительные источники повышения прибыльности бизнеса за счет диверсификации (Мюллер, 1972).

Предполагается, что диверсификация в призме агентского подхода не приводит к увеличению стоимости компании, что связано с так называемыми агентскими издержками или издержками, которые вынужден нести принципал. Таким образом, оценивая мотивы диверсификации для Uber необходимо уделить внимание интересам менеджмента для того, чтобы убедиться, что они не противоречат интересам акционеров и других заинтересованных сторон.

⁵ Mueller, D. (1969). A Theory of Conglomerate Mergers. // Quarterly Journal of Economics. Vol. 83, pp. 643.

Ресурсный подход

Ресурсный подход, описывающий мотивы диверсификации, основан на ресурсном подходе к оценке конкурентных преимуществ фирмы, который определяет ресурсы как специфичные для компании активы. Неэффективное использование компанией располагаемых ресурсов является драйвером к диверсификации с точки зрения данного подхода. Однако, если неиспользованные ресурсы могут быть более эффективно проданы на рынке, то диверсификация не будет являться оптимальной стратегией для компании.

Коллис и Монтгомери приводят две основных причины диверсификации, основываясь на факте избыточности ресурсов фирмы:

1. Наличие непереключаемых специфичных ресурсов
2. Недооценка стоимости ресурсов фирмы на рынке и возможность их более эффективного использования при диверсификации.

Фирмы отличаются друг от друга характеристикой располагаемых ресурсов, а значит и отличается оптимальный уровень диверсификации компаний для максимизации прибыли. Монтгомери и Вернерфельт (1988)⁶ утверждают, что фирма с менее специфичными ресурсами может получить больше выгод от диверсификации, в то время как при высоком уровне специфичных ресурсов увеличивается прибыль фирмы от меньшей диверсификации.

Раджан, Серваес и Зингалес (2000)⁷ внесли свой вклад в модель диверсификации. Согласно их аргументации, если уровень ресурсов и возможностей направлений бизнеса схож, то средства будут переданы подразделениям с наивысшей эффективностью, что приведет к увеличению общей эффективности бизнеса. Однако это справедливо лишь в определенной степени, поскольку транзакционные издержки в конечном итоге приведут к росту затрат на корпоративное управление и тем самым уменьшат прибыль (Джонс и Хилл, 1988)⁸.

Для оценки наличия мотива диверсификации для компании Uber с точки зрения

⁶ Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *RAND // Journal of economics*. - Vol. 19, pp. 623.

⁷ Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment. // *The Journal of Finance*. -Vol. 55, pp. 35.

⁸ Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy- Structure Choice. // *Strategic Management Journal*. Vol. 9, pp. 159-172.

ресурсного подхода, необходимо оценить ресурсы и компетенции компании с точки зрения их специфичности. Например, финансовые ресурсы не специфичны и могут быть использованы компанией более эффективно при диверсификации бизнеса, чем при инвестировании в основной бизнес.

Финансовый подход

Данный мотив к диверсификации основан на фундаментальных принципах портфельной теории, где для максимизации прибыли необходимо диверсифицировать риски. Если денежные потоки от отдельных бизнес-направлений в фирме не являются полностью коррелированными, риск может быть уменьшен путем диверсификации (Амит и Ливнат, 1988). Это предположение, однако, критикуется многими авторами, которые утверждают, что фирма не должна диверсифицироваться, если не ожидается никакой операционной синергии (Леви и Сарнат, 1970)⁹. Тем не менее, снижение общего риска для компании Uber, при сохранении или увеличении прибыльности, может выступать в качестве мотива диверсификации.

Синергетический подход

По определению синергия возникает, когда сумма всех предприятий вместе составляет более суммы всех отдельно взятых предприятий (Хитт и др., 2001)¹⁰. Амит и Ливнат (1988) утверждают, что диверсификация в связанных отраслях может увеличить рыночную власть диверсифицированной компании, что, в свою очередь, может помочь компании укрепить ее долгосрочную стратегическую позицию. Это также подтверждается теоретическими предположениями, представленными ранее Монтгомери (1994), однако присутствует мало практических подтверждений данной теории, что объясняется сложностью оценки синергетических эффектов.

Взаимосвязь подходов к диверсификации фирмы

У каждого из представленных подходов есть как сильные стороны, так и недостатки. Ресурсный подход и подход, связанный с увеличением рыночной силы, стремятся максимизировать прибыль компании. Тем не менее, ресурсный описывает диверсификацию с точки зрения внутренних факторов, специфичных для фирмы, в то время как рыночный

⁹ Levy, H., & Sarnat, M. (1970). Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers. // Journal of finance. - Vol. pp. 795-802.

¹⁰ Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

подход описывает внешние факторы, влияющие на фирму. Эти две точки зрения являются скорее взаимодополняющими, чем конкурирующими. Агентский подход несколько отличается от двух других взглядов в том смысле, что основным мотивом к диверсификации является не максимизация прибыли, а скорее максимизация выгод для менеджеров и удовлетворение их интересов, которые, очевидно, могут привести к снижению благосостояния акционера. Из-за различий между агентским подходом и двумя подходами, максимизирующими прибыль, было предложено не комбинировать их в исследованиях. Финансовый подход более рационален в своих предположениях, из-за четкой связи между портфельной теорией и стратегией диверсификации. В данном подходе уделяется особое внимание снижению общего риска для компании. Синергетический подход, в свою очередь, ориентируется на преимущества двух или более предприятий, работающих вместе, что также приводит к максимизации прибыли, и может быть полезным дополнением к ресурсному и рыночному подходам при анализе мотивов диверсификации.

Основываясь на вышеперечисленных подходах к описанию мотивов диверсификации, мотивами диверсификации для компании Uber могут выступать:

- Усиление позиции на российском рынке;
- Более эффективное использование располагаемых ресурсов;
- Снижение финансового риска;
- Создание различных синергетических эффектов, увеличивающих эффективность работы бизнеса.

Таким образом, для оценки актуальности вышеуказанных мотивов к диверсификации для компании Uber, необходимо оценить текущее состояние компании на российском рынке, а также ресурсы и компетенции фирмы.

1.2 Анализ компании Uber

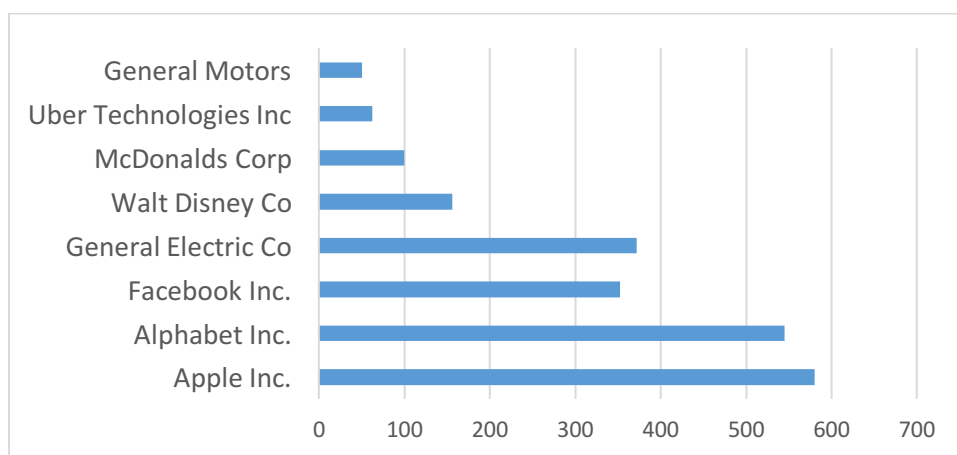
1.2.1 Обзор характеристик компании и ее финансовых показателей

Говоря о финансовых результатах компании, необходимо отметить, откуда поступают денежные потоки Uber. Согласно бизнес-модели, Uber взимает комиссию в размере 20% от общей стоимости поездки как оплату с водителя за пользование сервисом.

Uber как стартап имел большое количество инвестиционных раундов, что позволило компании быстро расширять свое присутствие на развивающихся рынках и более гибко реагировать на вызовы внешней среды. С августа 2009 года Uber финансировался 12 раз 72-

мя инвесторами. Совокупные инвестиции от инвестиционных раундов достигли 8,71 миллиарда долларов. Оценочная стоимость Uber на данный момент составляет более 60 миллиардов долларов, что превышает совокупную стоимость 80 процентов компаний в индексе S&P500¹¹. Uber является седьмой компанией в мире по оценочной стоимости (Рисунок 1). Uber еще называют компанией-«единорогом», т.е. стартапом, чья стоимость превышает 1 млрд долл¹². Благодаря огромному объему привлеченных денежных средств, компания может активно расширяться при текущей убыточности.

Рисунок 1: Оценка стоимости крупнейших в мире компаний (в млрд долл.) на август 2016



Поскольку Uber – частная компания, доступ к финансовой отчетности затруднен. По данным, предоставленным американским изданием журнала Forbes¹³, можно сделать вывод, что несмотря на стремительный рост выручки, затраты компании растут еще быстрее.

Выручка компании увеличилась на 30% (\$ 663,2 млн. в первом полугодии 2015 года по сравнению с 495,3 млн. долл. в 2014 году). Указанная сумма денег - комиссионные, оставшиеся после выплаты заработной платы водителям.

Говоря о расходах, следует отметить, что компания тратит более 2,5 миллиардов долларов на выплату зарплаты своим водителям. Кроме того, более половины из 100 миллионов долларов, потраченных на продвижение сервиса Uber среди клиентов в первой половине 2014 и 2015 годах соответственно были потрачены на обеспечение бесплатных

¹¹ Verhage J. An Expert in Valuation Says Uber Is Only Worth \$28 Billion, Not \$62.5 Billion [Электронный ресурс] / Julie Verhage // Bloomberg. - 2016. - Режим доступа: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 10.03.2017).

¹² The Unicorn list [Электронный ресурс] // Fortune magazine. - 2016. - Режим доступа: <http://fortune.com/unicorns/> (дата обращения: 5.03.2017).

¹³ Leaked: Uber's Financials Show Huge Growth, Even Bigger Losses [Электронный ресурс] // Forbes Magazine. - 2015. - Режим доступа: <https://www.forbes.com> (дата обращения: 1.03.2017).

поездов по промокодам. Число таких поездок возросло с 1,5% от количества пользователей приложения Uber до 2,4% в 2015 году. Кроме того, Uber инвестировал более 80 миллионов долларов в программу стимулирования водителей только в 2014 году. В то же время, высок темп роста операционных расходов. Операционные расходы увеличились в два раза, сравнивая показатели первой половины 2014 и 2015 годов, и достигли 160 миллионов долларов. Кроме того, Uber потратил более 175 миллионов долларов на общие и административные нужды в первой половине 2015 года, что также в 2 раза больше аналогичного показателя 2014 года. Маркетинговые расходы также растут быстрыми темпами и составляют большую часть от общих расходов. В 2014 году компания потратила ¼ миллиарда долларов. В 2015 году маркетинговые расходы увеличились более чем на ½ миллиарда долларов. К первой половине 2015 года убытки компании составили рекордную сумму - 1 млрд долл.

Таким образом, при увеличении выручки в среднем на 30% и увеличении затрат почти на 50%, можно сделать вывод о падении прибыльности бизнеса.

Несмотря на убыточность компании, ожидания инвесторов положительны, что проявляется в успешном привлечении дополнительного финансирования, каждый раз увеличивающего оценочную стоимость компании.

1.2.2 История компании

Таблица 2: Основные события в истории компании Uber

Дата	Событие
Декабрь, 2008	Тревис Каланик (основатель компании) впервые слышит идею бизнес-модели Uber на конференции LeWeb в Париже. Первая идея заключалась в том, чтобы снизить стоимость услуг по перевозке пассажиров с личным водителем при использовании мобильного приложения.
Март, 2008	Uber впервые был запущен под брендом Uber-Cab, как сервис с личными водителями на автомобилях представительского класса. Зарождение идеи о запуске сервиса такси.
Март, 2009	Создание прототипа приложения UberCab
Июнь, 2010	Запуск приложения Uber в Сан-Франциско. Сервис быстро набирает популярность.
Октябрь, 2010	Uber привлекает первичные инвестиции на сумму 1,25 млн. долларов. От фонда First Round Capital.

Дата	Событие
Февраль, 2011	Uber привлекает дополнительные инвестиции на сумму 11 млн. долларов. Оценочная стоимость компании составляет 60 млн. долларов.
Май, 2011	Uber запускается в Нью-Йорке
Декабрь, 2011	Uber начинает международную географическую экспансию с Парижа, а также привлекает дополнительные инвестиции объемом в 32 млн. долларов.
Июль, 2012	Uber запускает сервис UberX в мире, который ориентируется на осуществление поездок на автомобилях бюджетного класса, что снижает стоимость поездок на 35% по сравнению с поездками на автомобилях представительского класса.
Август, 2012	Lyft сервис, который является основным конкурентом Uber, начинает функционирование в Сан-Франциско.
Август, 2013	Uber производит экспансию Индию и страны Африки, а также привлекает инвестиции на сумму 258 млн. долларов от инвестиционного фонда Google Venture. Оценка Uber составляет 3,76 миллиарда долларов.
Июль, 2014	Uber выходит на рынок Китая, который должен стать крупнейшим рынком для Uber.
Август, 2014	Uber запускает сервис UberPOOL в США, который позволяет осуществлять совместные поездки с попутчиками, что также уменьшает стоимость перевозок.
Декабрь, 2014	Uber привлекает 600 млн. долларов от китайского веб-сервиса Baidu.
Март, 2015	Uber осуществляет процесс по поглощению навигационного сервиса deCarta.
Апрель, 2015	Uber запускает в США сервис по доставке готовой еды UberEATS.
Июнь, 2015	Начало забастовок во Франции. Водители такси блокируют дороги и нападают на водителей Uber.
Сентябрь, 2015	Подразделение Uber в Китае привлекает 1,2 миллиардов долларов с целью активной географической экспансии в регионе.
Октябрь, 2015	Uber запускает в США сервис UberRUSH, который осуществляет срочную доставку малогабаритных грузов на велосипедах.
Январь, 2016	Uber привлекает частный капитал в размере 2 миллиардов долларов.

Дата	Событие
Май, 2016	Uber и Toyota заключили партнерские отношения. В заключенном контракте присутствуют особые условия для лизинга автомобилей для Uber.
Июнь, 2016	Uber привлекает 3,5 миллиарда долларов от Saudi Arabia Public Investment Fund

В России сервис такси Uber начал функционировать с 2013 года. Вследствие активной географической экспансии, на данный момент Uber присутствует в 18 городах России. С февраля 2017 года впервые был запущен сторонний сервис UberEats в Москве, который осуществляет доставку готовой еды по городу.

1.2.3 Бизнес-модель компании Uber и ее текущая маркетинговая стратегия

Бизнес-модель (4P)

- *Сервис*

Uber является международной сервисной компанией для заказа такси, основанной в 2009 году в Сан-Франциско в Калифорнии, США. Компания создала мобильный сервис, который позволяет взаимодействовать пассажирам и водителям. С приложением Uber пользователи мобильных приложений имеют возможность заказать машину с водителем и отслеживать его местоположение. Местоположение заказчика, а также расчет времени прибытия автомобиля и расчетная стоимость поездки определяется системой за счет данных GPS систем.

Есть три основные ценности, которые Uber приносит пассажирам: 1) безопасность, 2) надежность (технология, используемая компанией стремится эффективно обеспечить быстрый подбор автомобиля), 3) доступность (цены, как правило, ниже, чем в местных службах такси). Говоря об Uber как о сервисе для водителя, основным преимуществом является гибкость. Водители могут выбрать любое удобное для них рабочее время.

Приложение Uber использует систему двухсторонней обратной связи, которая позволяет как водителю оценить пассажира, так и пассажиру оценить водителя по окончании поездки. Данная система способствует повышению качества предоставляемых услуг, а также способствует формированию взаимоуважения. Более того, приложение имеет обширный функционал, доступный для клиента: возможность разделить стоимость

между пассажирами, отправить ориентировочное время прибытия, изменить способ оплаты¹⁴.

Набор предлагаемых компанией сервисов различен в разных странах. К тем, что присутствуют в России можно отнести: UberX, UberSelect, UberSTART, UberKids и с недавнего времени в Москве – UberEats. Все сервисы кроме UberEats относятся к сервису такси или основному бизнесу компании. UberX предоставляет такси экономического класса, UberSelect – представительского. UberKids предоставляет услугу по перевозке детей от 3 лет в машине, оснащенной детским креслом. UberSTART предлагает самые низкие тарифы на перевозку за счет использования машин возраста 10-15 лет.

- *Цена*

Говоря о ценовой политике сервиса заказа такси, необходимо отметить, что Uber предлагает услуги в нескольких различных ценовых сегментах, каждый из которых определяется классом транспортного средства доступных для пользователя. Компания заключает партнерские отношения с независимыми водителями и имеет комиссию от каждой сделки в размере около 20%. При этом, компания придерживается стратегии динамического ценообразования: итоговая стоимость зависит не только от класса автомобиля и стоимости поездки, но и от колебаний спроса и предложения на момент времени¹⁵. Используемая технологическая платформа помогает предсказывать места с повышенным спросом, что позволяет компании более эффективно реагировать на увеличивающийся спрос, повышая количество доступных машин. За поездку в России пользователь может заплатить как наличными, так и привязанной к учетной записи банковской картой.

- *Местоположение*

В настоящее время Uber работает в 81 стране по всему миру и более чем в 581 городах на начало 2017 года¹⁶. Кроме того, Uber имеет более 8 миллионов пользователей по всему миру и более 200 тысяч водителей-партнеров, что характеризует компанию как действительно глобальную.

¹⁴ Uber Помощь [Электронный ресурс] // Официальный сайт Uber. — Режим доступа: <https://help.uber.com> (дата обращения: 05.04.2017).

¹⁵ The Economist: A fare shake [Электронный ресурс] // The Economist. - 2016. - Режим доступа: <http://www.economist.com> (дата обращения: 10.04.2017).

¹⁶ Uber Estimate. Uber Cities [Электронный ресурс] // Официальный сайт Uber. — Режим доступа: <http://uberestimator.com/cities> (дата обращения: 05.04.2017).

В России на май 2017 года Uber представлен в 18 городах, набор сервисов в каждом из которых имеет отличия (Таблица 3).

Таблица 3: Сервисы услуг Uber по городам России

Город	Дата выхода на рынок	Услуги
Москва	ноябрь 2013	UberX, UberSELECT, UberBLACK, UberEATS
Санкт-Петербург	июль 2014	UberX, UberBLACK
Екатеринбург	май 2015	UberX, UberSTART
Казань	сентябрь 2015	UberX, UberSTART
Новосибирск	октябрь 2015	UberX, UberSELECT
Ростов-на-Дону	декабрь 2015	UberX, UberSELECT, UberKIDS
Сочи	декабрь 2015	UberX, UberSELECT
Краснодар	февраль 2016	UberX, UberSELECT
Уфа	апрель 2016	UberX, UberSTART
Нижний Новгород	апрель 2016	UberX, UberSTART
Красноярск	май 2016	UberX, UberSTART, UberSELECT
Пермь	июль 2016	UberX, UberSTART
Омск	июль 2016	UberX, UberSTART
Челябинск	июль 2016	UberX, UberSTART, UberSELECT
Самара	июль 2016	UberX, UberSTART
Тольятти	июль 2016	UberX, UberSTART
Воронеж	сентябрь 2016	UberSTART

Компания не имеет офис в каждом городе присутствия. В России офисы расположены только в Москве и Санкт-Петербурге.

- *Маркетинговая стратегия*

Есть четыре основных фактора, которые лежат в основе стремительного роста компании Uber, среди которых: брендинг, постоянное улучшение сервиса, локализация и постоянное увеличение клиентской базы за счет экспансии.

1. Усиление бренда сервиса Uber

При стандартизированном сервисе, сила конкретного бренда играет очень важную роль в увеличении конкурентоспособности компании. Uber использует относительно открытую стратегию взаимодействия со средствами массовой информации, а также большое внимание уделяет мнению и пожеланиям потребителей, которые собирает с помощью форм обратной связи после использования приложения.

Также, компания позиционирует себя как сервис, нацеленный на улучшение городских транспортных систем за счет снижения потребности парковочных мест, снижения трафика и уровня загрязнения воздуха.

2. Больше внимание к развитию сервиса, а не к его продвижению.

Постоянное улучшение предлагаемого сервиса для компании является первоочередным. Это касается не только его качества, но и дифференциации предоставляемых услуг, поскольку Uber стремится максимально полно удовлетворять изменяющимся потребительским предпочтениям и ожиданиям. Для этого, компания внедряет дополнительные функции в приложение, а также запускает на некоторых рынках сторонние сервисы.

Uber имеет целый ряд других брендов для услуг, не связанных с перевозкой пассажиров. Главная идея, объединяющая данные услуги – тенденция к «уберификации» жизни через продвижение платформ-агрегаторов услуг, которые заменяют традиционные бизнес-модели и объединяют поставщиков услуг и клиентов через приложение. Многие из дополнительных сервисов Uber до сих пор находятся в тестировании или на экспериментальной фазе. Примером стороннего сервиса является UberEats – сервис по доставке еды, на данный момент работает в 50 городах по всему миру. С февраля 2017 года данный сервис был запущен в Москве и является единственным сторонним сервисом в России.

3. Локализация

Для того, чтобы добиться успеха, компания всегда нанимает в штат офисных сотрудников местных жителей, которые знают рынок и бизнес-среду. Компания имеет различное количество продуктов, предоставляемых в различных странах. Именно локальный менеджмент принимает решение о запуске того или иного сервиса в каждом из городов покрытия офисом. Кроме того, локализация подразумевает не только локализованные сервисы, но и местные платежи. В Китае, например, Uber работает в тесном сотрудничестве с компанией Alibaba, которая предоставляет фирме собственную платежную систему Alipay.

4. Рост клиентской базы

Uber делает акцент на том, что удовлетворённость клиента должна быть выражена в соответствующих рекомендациях сервиса друзьям, так как сарафанное радио – самый эффективный способ продвижения. Таким образом, основной инициативой по

продвижению приложения Uber для клиентов является предоставление бесплатной поездки для зарегистрированных новых пользователей, а также система peer-to-peer маркетинга, когда клиенту начисляются бонусные рубли для совершения поездок при приглашении друга. Утверждается, что более 90% новых клиентов узнали об Uber с помощью других пользователей.

Uber всегда принимает решения на основе big data. Uber предпочтет найти районы роста через анализ рынка, а не тратить большие деньги на рекламные кампании. Существует множество анализируемых наборов данных, которые помогают аналитикам компании определять растущие рынки и добиваться на них успеха.

1.3 Анализ рынка услуг такси в России

1.3.1 Основные тенденции

В первую очередь, для обоснования необходимости диверсификации, необходимо проанализировать рынок услуг такси, то есть индустрию, в которой происходит основная деятельность Uber.

За последние 5 лет количество автомобилей, работающих в таксомоторной отрасли (включая uber, get, yandex taxi и другие), увеличилось на 20%, а размер рынка увеличился на 85%. Существует ряд причин, объясняющих столь значительный рост рынка (как количественные, так и качественные изменения). Количественные изменения включают в себя рост числа таксомоторных компаний, рост потенциальных клиентов за счет роста средней зарплаты. Качественные изменения состоят в повышении эффективности работы таксистов, которое связано с развитием технологий. Предполагается, что в ближайшие 5 лет выручка от таксомоторных компаний увеличится почти на 600 млрд. рублей. С одной стороны, растет число водителей такси. С другой стороны, наблюдается плавное снижение величины среднего дневного чека из-за возросшей конкурентной среды.

Так как аналитики прогнозируют рост числа зарегистрированных водителей такси. В 2015 году количество водителей такси в России возросло на 3% и составило 371 тыс. человек. Выручка в отрасли на конец 2015 года составила 441 млрд рублей¹⁷.

Развитие отрасли в основном обусловлено изменением конъюнктуры рынка и глобальными тенденциями. На рынке сервисов-агрегаторов такси выделяют пять основных тенденций, влияющих на бизнес-модель организаций:

¹⁷ Интерфакс: объем рынка такси в РФ оценили в 441 миллиард рублей [Электронный ресурс] // Интерфакс. - 2016 - Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/499713> (дата обращения: 10.04.2017)

1) Появление сторонних сервисов

Глобальные агрегаторы такси, такие как Uber, имеют разнообразную и многочисленную клиентскую базу, которая стимулирует компании предлагать дополнительные услуги в виде доставки еды, уборки, ремонта гаджетов и т. д. Использование автопарка может быть не существенной частью бизнес-модели для сторонних сервисов.

2) Диверсификация сервиса – использование бизнес-моделей услуг-заменителей

Возрастающий покупательский спрос стимулирует участников рынка к созданию гибридных или новых бизнес-моделей. Например, Uber в США, Китае, Мексике и некоторых других странах запустил сервис под названием UberPOOL, который позволяет разделить поездку с любым, кто заказал такси в том же направлении, что и вы, и тем самым, уменьшить стоимость поездки¹⁸. По данным компании Uber, в России в ближайшее время будет запущен тестовый вариант сервиса в Москве.

3) Использование передовых информационных технологий

Из-за жесткой конкуренции эффективность и удобство пользования мобильным приложением сервиса стали ценными факторами успеха для компаний в отрасли. Одной из областей технологического совершенствования является IT-оптимизация загрузки водителей, которая минимизирует время автомобиля без клиентов.

4) Вытеснение традиционных таксопарков из цепочки создания стоимости

Классический сервис-агрегатор услуг такси использует таксопарки как источник для аутсорсинга автомобилей. Однако теперь агрегаторы подписывают контракты с частными водителями, зарегистрированными как предприниматели.

5) Снижение уровня цен

Высокий уровень конкуренции между игроками, а также среди бизнес-моделей сервисов-заменителей приводит к стабильному снижению уровня цен. Например, за последние три года цена от аэропорта до центра города в Москве стала в три раза дешевле.

¹⁸ UberPOOL San Francisco: Everybody's In! [Электронный ресурс] // Uber Newsroom. - Режим доступа: <https://newsroom.uber.com/us-california/uberpool-san-francisco-everybodys-in/> (дата обращения: 05.04.2017)

1.3.2 Анализ основных конкурентов Uber в России

Характеристики основных конкурентов

Сравнивая прямых конкурентов Uber в России, были выделены Yandex.Taxi и Gett в качестве основных из-за схожей бизнес-модели, а также стратегий расширения (Таблица 4).

Такси сервис от «Яндекса» вышел на российский рынок в 2011 году. Услуга работает только с таксопарками. Сейчас у «Яндекс.Такси» 450 партнеров, которые объединяют 30 тысяч автомобилей. В апреле 2015 года они обработали 60 000 заказов в день. По текущим оценкам количество заказов колеблется от 100 до 200 тысяч поездок в день. Сегодня услуги компании доступны в 55 городах или во всех городах России с численностью более 300 тысяч человек.¹⁹ Оплатить поездку можно наличными или кредитной картой. Комиссия за сервис «Яндекс» для водителей составляет 11% + НДС от стоимости поездки, средний чек для поездки по Москве - 533 рубля. Также агрегатор предлагает пакет профессионального пакета услуг такси «Яндекс.Таксометр», который включает в себя программу для такси и мобильное приложение для водителей. Как указано на веб-сайте продукта, он связан с 1000 компаниями и 200 тысячами автомобилей по всей стране. В январе 2015 года «Яндекс» купил услугу «Рос.Такси», которая позволяет такси принимать заказы, координировать работу водителей и вести учет. Конкуренты обвиняют агрегаторов «Яндекс.Такси» в том, что он лишил автономии своих партнеров-таксопарков и сделал их своим «карманным флотом». По некоторым оценкам, «Яндекс.Такси» занимает более половины московского рынка.

Вторым прямым конкурентом Uber является сервис Gett, который в 2012 году вышел на российский рынок под брендом GetTaxi. Теперь такси Gett (обновленное название) можно заказать в 59 городах России²⁰. В конце 2016 года за счет привлеченных инвестиций от Сбербанка, компания смогла удвоить количество городов присутствия в России. В Москве средний счет составляет 400-500 рублей, комиссия Gett равна 15%. Это больше, чем в «Яндексе», но функциональность службы Gett шире - помимо агрегации и поддержки пользователей компания занимается набором и обучением водителей такси. Служба работает с таксистами и частными водителями, у которых есть лицензия на пассажирский транспорт. В системе Gett доступно около 20 тыс. автомобилей.

¹⁹ Официальный сайт Яндекс.Такси [Электронный ресурс] // Яндекс. - Режим доступа: <https://taxi.yandex.ru/about/>

²⁰ Ищенко Н. Gett обогнал «Яндекс.Такси» по числу городов присутствия [Электронный ресурс] // Ведомости. - 2016. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/11/22/666376-gett-obogнал-yandekstaksi> (дата обращения: 23.03.2017)

Таблица 4 Сравнение основных конкурентов Uber на российском рынке*.

	Яндекс.Такси	Gett	Uber
Год выхода на рынок	2011	2012	2013
Количество городов присутствия	55	59	18
Средний чек	533 rubles	450 rubles	Нет данных
Комиссия	11%	15%	20% +выплачиваются водителям бонусы

*данные на декабрь 2016

Gett, в отличие от конкурентов использовал такие сторонние сервисы, как «Gett Sushi», которые доставляли стандартные суши-комплекты по Москве, «Gett Cleaning» для уборки квартиры, «Gett Master» для ремонта смартфона. На данный момент в России функционирует только «Gett Delivery» или доставка малогабаритных грузов до 10 кг²¹. Сторонний сервис компании работает в Москве, используя существующую клиентскую базу Gett. Uber же в своей маркетинговой стратегии в России концентрируется на своем основном бизнесе. В основном, с 2013 года Uber использовал доставку в виде разовых акций, например, доставка бесплатного мороженого, кексов или цветов²². Обычно данные акции длятся всего несколько часов, и не все заинтересованные пользователи успевают получить бесплатный продукт. Главная цель таких рекламных акций - увеличить интерес к бренду Uber, повысить его узнаваемость и укрепить имидж компании, а не получить дополнительный доход. Только в феврале 2017 года Uber запустил сторонний сервис UberEATS, который специализируется на доставке еды по Москве.

²¹ Gett will invest \$100 mln in Russian busniess [Электронный ресурс] // Sostav.ru. - Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/gett-investiruet-100-mln-v-rossijskij-biznes-23703.html> (дата обращения 05.04.2017)

²² Pleasure of a week: #UberIceCream [Электронный ресурс] // Uber Newsroom. - Режим доступа: <https://newsroom.uber.com/russia/uber-magnaticescream/> (дата обращения 05.04.2017).

1.3.3 Анализ пяти сил Портера для рынка агрегаторов услуг такси

Угроза новых игроков

Несмотря на то, что Uber уже подал на регистрацию несколько патентов, направленных на защиту своей бизнес-модели и технологических разработок, сроки их утверждения все еще не ясны. Таким образом, патенты могут обеспечить защиту в будущем, а на данный момент Uber не защищен от входа новых участников на рынок с аналогичной Uber бизнес-моделью. Установка приложения Uber и приложений основных конкурентов бесплатна. Следовательно, затраты переключения между сервисами минимальны, что приводит к низкой лояльности клиентов. С точки зрения требуемого начального капитала, первоначальный капитал Uber при запуске составлял 200 тысяч долларов и был полностью выплачен двумя его соучредителями. Из-за относительно низких требований к капиталу для выхода на рынок, Uber сталкивается с низкой защитой от новых игроков. Таким образом, анализируя вышеприведенные факторы, можно сделать вывод о высокой угрозе выхода на рынок сервисов-агрегаторов новых игроков.

Сила поставщиков

Как уже упоминалось ранее, Uber не владеет автомобильным парком. Буквально компания использует аутсорсинг используемых активов, но в значительной степени зависит от своих водителей и партнеров, которые рассматриваются как поставщики рабочей силы. Водители имеют низкие затраты на переключение между сервисами и обычно используют все агрегаторы услуг такси, чтобы получать больше заказов. Однако комиссия среди Uber, Gett и Yandex.Taxi изменяется незначительно (Таблица 3). В результате, у водителей есть сила как поставщиков, но их полномочия ограничены условиями контракта. Таким образом, можно сделать вывод, что сила поставщиков является средней.

Сила покупателей

Принимая во внимание тот факт, что реальные доходы населения за 2016 год упали на 6%²³, люди становятся более чувствительными к цене. Более того, для пользователей издержки переключения между сервисами конкурентов являются низкими (нужно только скачать бесплатное приложение и создать учетную запись). Наконец, конкуренция в России

²³ ИНФОРМАЦИЯ О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПОЛОЖЕНИИ РОССИИ - 2016 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/info/oper-12-2016.pdf (дата обращения: 20.03.2017).

является интенсивной, где Яндекс.Такси является главным игроком на рынке сервисов-агрегаторов для заказа такси и осуществляет агрессивную ценовую стратегию. В результате, прибыльность Uber серьезно зависит от покупательной способности населения и, как следствие, частоты пользования сервисом. Силу покупателей можно оценить как сильную.

Угроза сервисов-заменителей

Поскольку Uber конкурирует в отрасли частной перевозки пассажиров, он имеет множество сервисов-заменителей в транспортной отрасли. Конкурентами выступают не только таксопарки, но и ряд смежных бизнес-моделей (примеры брендов можно увидеть в Таблице 5):

- 1) Традиционные таксопарки - автостоянка из более чем 150 автомобилей, которые в основном поддерживают связь с клиентами по телефону. Все автомобили, как правило, находятся в частной собственности, а водители такси являются сотрудниками компании. Организации, использующие данные бизнес-модели, обычно характеризуются низким качеством обслуживания и длительной подачей автомобиля.
- 2) “Car-sharing” сервисы позволяют клиентам находить доступные автомобили поблизости с помощью мобильного приложения. Это услуга аренды автомобиля с поминутной оплатой и возможностью оставить машину после использования на любой доступной автостоянке.
- 3) Сервисы услуг C2C по аренде автомобиля играют роль координаторов между людьми, которые хотят арендовать машину или сдать ее в аренду. У компании нет собственного автопарка.
- 4) Сервис “Car-pooling” обычно организует совместные междугородние поездки для пассажиров, путешествующих в одном направлении, используя сайт и мобильное приложение, агрегирующее соответствующие запросы и предложения.

Поскольку пользователи Uber практически не имеют издержек переключения между различными сервисами, угроза сервисов-заменителей представляется существенной.

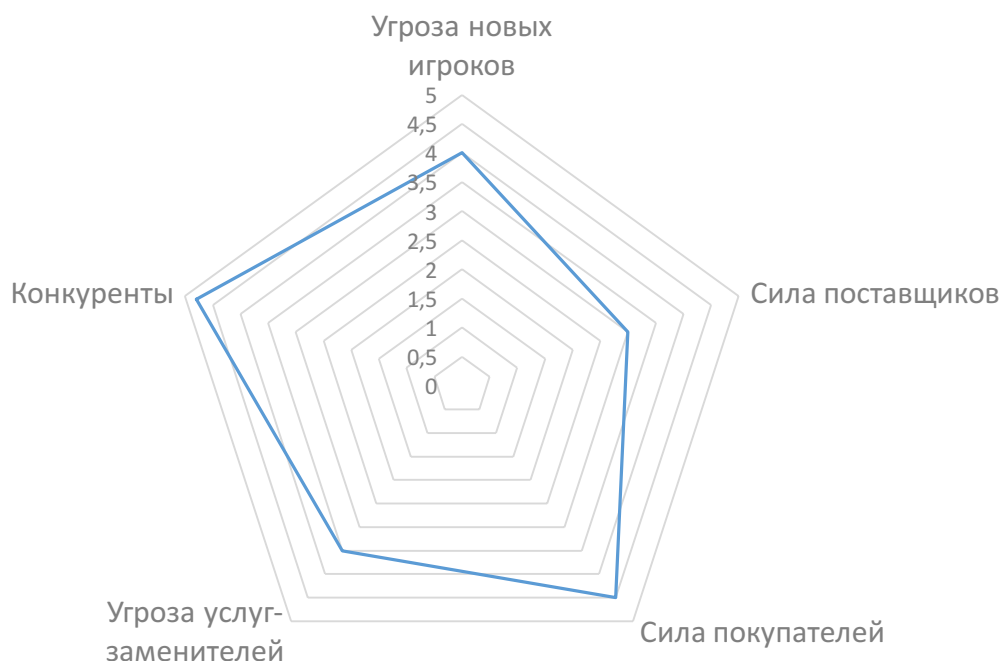
Таблица 5: Бизнес-модели частных перевозок в России

Бизнес -модель	Примеры
Традиционные таксопарки	
“Car-sharing” сервисы	
C2C сервисы аренды автомобилей	
“Car-pooling”	
Агрегаторы сервиса такси	

Конкуренты

Как было отмечено ранее, у компании Uber есть два основных конкурента, использующих ту же бизнес-модель в России. Важно понимать, что агрегаторы сервиса такси конкурируют между собой не только за клиентов, но и за поставщиков или водителей. Используя данные таблицы В, мы видим, что число городов, где представлены агрегаторы, сопоставимо, и все конкуренты используют стратегию географической экспансии. В результате мы можем заключить, что предлагаемые сервисы агрегаторов очень стандартизированы. Uber не является лидером рынка в России, в отличие от других стран. С высокой ценовой чувствительностью населения, конкуренты, как правило, сосредотачиваются на ценовой конкуренции, что приводит к уменьшению прибыли всех игроков. Принимая во внимание все перечисленные факторы, конкуренцию можно охарактеризовать как высокую.

Рисунок 2: Пять сил конкуренции Портера для агрегаторов услуг такси



Таким образом, рынок сервисов-агрегаторов услуг такси в России является высококонкурентным (Рисунок 2). Также присутствует высокий риск появления новых игроков, а также услуг заменителей. Соответственно, анализ внешней среды основного бизнеса компании Uber показал, что существует необходимость выхода на новые менее конкурентные и более прибыльные рынки.

1.3.4 Анализ основных ресурсов и ключевых компетенций Uber

Помимо анализа внешней среды, необходимо проанализировать ключевые компетенции и ресурсы компании для выявления устойчивых преимуществ, которые имеет Uber (Таблица 6).

Одним из конкурентных преимуществ Uber являются нынешние патенты. Однако следует отметить, что заявка на патенты еще не была принята. Поскольку конкуренты Uber используют аналогичную функциональную технологию и дизайн, Uber может потенциально предъявить иск своим конкурентам только после утверждения поданных заявлений на патенты.

Операционная деятельность Uber практически не отличается от конкурентов. В конечном счете, конкурентным преимуществом Uber является доступ к финансовым

ресурсам, которые недоступны той же степени для конкурентов. В 2015 году Uber привлек \$ 2,1 млрд²⁴ инвестиций в рамках следующего раунда финансирования. Американский журнал Forbes цитирует растущую оценку компании до 68 миллиардов долларов²⁵. Доступ к дополнительному капиталу позволяет Uber тратить больше денег на привлечение водителей, продолжение географической экспансии и построение более совершенной инфраструктуры. Доступ к финансированию является движущей силой устойчивого конкурентного преимущества Uber. Также, к ценным ресурсам, располагаемым компанией можно отнести бренд Uber, который обладает узнаваемостью и положительной репутацией. Кроме того, располагаемые базы клиентских данных также являются ключевым ресурсом компании в России.

Рассматривая ключевые компетенции компании Uber, следует выделить опыт управления такими сторонними сервисами, как UberEats, UberRush, UberFresh и другими в различных странах мира. Также, бизнес-стратегия Uber отличается значительной адаптивностью, что обеспечивается за счет самостоятельности локального офиса в принятии стратегических решений, что значительно снижает временные издержки на принятие решений.

Таблица 6: Основные ресурсы и компетенции компании Uber

Ресурсы		Компетенции	
R1	Финансовые средства	C1	Быстрый запуск предприятий
R2	Бренд	C2	Масштабирование компаний
R3	Базы клиентских данных	C3	Разработка и дизайн сервисов/приложений
R4	Технологическая платформа	C4	Привлечение финансирования для проектов
R5	Ноу-хау и знания	C5	Маркетинг и продвижение сервисов
R6	Квалифицированные сотрудники	C6	Идентификация бизнес возможностей
R7	Сеть функциональных партнеров	C7	Обучение предпринимательских команд

На уровне макроанализа Uber сталкивается с высоким риском возникновения потенциальных конкурентов, высокой силой поставщиков и клиентов, угрозой

²⁴ Uber Raises Funding at \$62.5 Billion Valuation [Электронный ресурс] // Bloomberg Technology. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation> (дата обращения: 20.03.2017).

²⁵ Uber Is Raising Another \$2 Billion At New Valuation Up To \$68 Billion [Электронный ресурс] // Forbes. - Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/12/03/uber-is-raising-another-2-billion-because-why-not/?linkId=19292205#23545a5d1fba> (дата обращения: 20.03.2017)

конкуренции со стороны услуг-заменителей, а также жесткой конкуренцией среди прямых конкурентов. Средний чек и прибыль в основном бизнесе Uber в России и глобально остаются относительно низкими. Потенциал роста российского рынка сервисов такси ограничен.

1.4 Выводы по главе

В данной главе описаны теоретические подходы к объяснению мотивов компаний к диверсификации, был проведен анализ деятельности компании Uber, ее ключевых ресурсов и компетенций, а также анализ рынка сервиса такси или основного рынка, на котором в данный момент функционирует компания Uber.

На основании анализа ключевых ресурсов и компетенций Uber, было выявлено, что компания обладает такими конкурентными преимуществами, как доступ к значительным финансовым ресурсам, а также сильный глобально известный бренд. Технологические инновации занимают важную роль в бизнес-процессах агрегаторов такси, однако Uber не до сих пор не получил патентов на свои разработки, а значит технологические инновации как конкурентное преимущество не устойчиво к возможному копированию конкурентами, чем и объясняется стандартизированный сервис у основных игроков на рынке агрегаторов услуг такси.

Основываясь на результатах анализа рынка сервисов-агрегаторов услуг такси, можно сделать вывод о том, что конкуренция возрастает как со стороны основных конкурентов, как Gett и Яндекс.Такси, так и со стороны косвенных конкурентов или сервисов-заменителей. Говоря о макроэкономических показателях, следует отметить, что реальные доходы населения в России падают, величина среднего чека на рынке услуг такси снижается, как и прибыльность компаний. Соответственно, Uber необходимо диверсифицировать портфель услуг для увеличения маржинальности бизнеса при использовании своих основных ресурсов, компетенций, а также обширной клиентской базы.

Во второй главе будет представлен анализ и оценка стратегических вариантов для компании, осуществлен выбор наиболее приоритетного из них, а также описан план реализации выбранной стратегии.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ UBER В РОССИИ

2.1 Оценка мотивов компании и определение перспективных сторонних сервисов

Из анализа, представленного в первой части работы, можно сделать вывод о необходимости повышения рентабельности бизнеса Uber. Существует два способа, обеспечивающих рост компании. С одной стороны, увеличение выручки может быть обеспечено увеличением среднего чека и/или увеличением количества выполняемых заказов.

Существует большое количество сервисов, которые могут развиваться на основе платформы, подобной Uber. Среди сторонних сервисов, предоставляемых Uber и его основными конкурентами в мире, можно выделить курьерскую доставку, ремонт телефонов, а также доставку еды и частную уборку. Для оценки наиболее перспективных услуг, необходимо сравнить сторонние сервисы по потенциальной доходности, а также по размеру соответствующих рынков с учетом тенденций их роста. Ниже приведена таблица 7, в которой представлено сравнение сервисов по вышеуказанным характеристикам:

Таблица 7 Сравнительный анализ различных сторонних сервисов

Сторонний сервис	Потенциальная доходность	Рыночные характеристики	
		Объем на 2015 год	Темпы роста
Курьерская экспресс доставка	30%	54,6 млрд руб ²⁶	15,6%
Ремонт телефонов	25% ²⁷	4 млрд руб	-
Доставка еды	20%	16,7 млрд руб ²⁸	48%
Частная уборка	25%	3,8 млрд руб. ²⁹	8,6%

Таким образом, по итогам сравнительного анализа было выявлено, что курьерская доставка, а также доставка еды являются наиболее привлекательными среди возможных

²⁶ J'son & Partners Consulting: Рынок экспресс-доставки в Российской Федерации - 2015 [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. — Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-ekspress-dostavki-v-rossiyskoy-federatsii-itogi-2015-goda-20160406050627 (дата обращения: 20.03.2017).

²⁷ Серегин В. Успеть за 19 минут: как зарабатывают на экспресс-ремонте iPhone [Электронный ресурс] / Владислав Серегин // РБК. - 2015. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.03.2017).

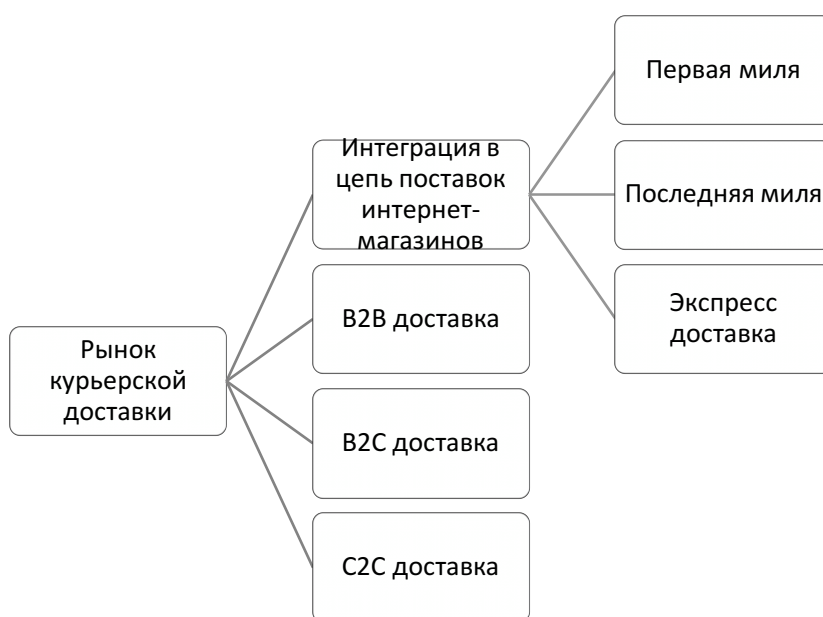
²⁸ Euromonitor International: HomeDelivery/Takeaway in Russia, 2015 [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com> (дата обращения: 21.03.2017).

²⁹ Cleaning Industry Insights Survey - 2011 [Электронный ресурс] // Ipsos. — Режим доступа: <https://www.ipsos-na.com/download/pr.aspx?id=12952> (дата обращения: 20.03.2017).

сторонних сервисов. Так как компания уже запустила сервис UberEats по доставке еды, то данное направление исключается из анализа. Говоря о рынке курьерской доставки, стоит учитывать, что на нем существует несколько принципиально отличных друг от друга сегментов рынка, которые доступны для компаний-агрегаторов такси, среди которых сервисы, интегрированные в цепь поставок интернет-магазинов, B2B, B2C и C2C доставка (Рисунок 3).

Сегмент курьерской доставки, взаимодействующий с интернет магазинами представляет собой сервис, который интегрирован в различные этапы цепи поставок интернет-магазинов. Первая миля представляет собой сбор заказов у среднего и малого бизнеса и доставка продукции до стороннего распределительного центра. В основном это доставка больших по объему грузов. Последняя миля – это доставка от распределительного центра до конечного заказчика. Экспресс доставка – это доставка, осуществляемая в день заказа напрямую от онлайн-ритейлеров. Сегмент B2B доставки представляет собой доставку малогабаритных грузов (в основном документации) для корпоративных клиентов. B2C доставка, исключая доставку от интернет-магазинов, направлена на доставку готовой продукции потребителю (преимущественно доставка еды из ресторанов). C2C доставка – это доставка любого рода грузов от частных клиентов частным клиентам, осуществляющая роль курьера. Для того, чтобы выявить наиболее приоритетные сегменты рынка курьерской доставки, необходимо проанализировать каждое из направлений.

Рисунок 3: Структура рынка курьерской доставки

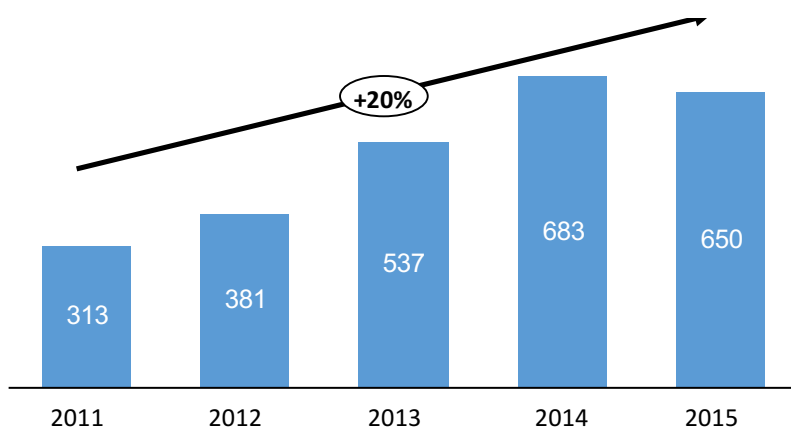


Направление доставки, интегрированной в цепь интернет-магазинов

Для того, чтобы проанализировать привлекательность различных способов доставки от интернет магазинов необходимо оценить основные показатели и тенденции рынка интернет-торговли России.

Рынок курьерных услуг переживает этап роста, драйвером которого является интернет-торговля (Рисунок 4). Существует три основных драйвера роста рынка интернет-торговли в России: рост среднего чека, рост числа покупателей и рост количества покупок на одного потребителя.

Рисунок 4 Объём рынка Интернет-торговли в РФ, 2011-2015 гг., млрд



Источник: Отчет Data Insight “Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов”, 2016³⁰

В России функционирует по оценкам агентства Data Insight около 150 тысяч сайтов, на которых можно приобрести товары через интернет. При этом, около 40 тысяч новых сайтов появляется ежегодно. Большинство интернет-магазинов Рунета – малый бизнес, осуществляющий доставку в среднем несколько раз в неделю. Самые многочисленные категории товаров, представленных в топ-2000 магазинах – это одежда, электроника, DIY (do it yourself) и бытовая техника.

Используя данные опроса PWC «Тотальные продажи» 2016, видно, что основным недостатком совершения покупок онлайн по данным опроса из 23 тысяч респондентов является невозможность “получения товара немедленно или в ближайшие сроки” (53% указали данный недостаток как основной). Таким образом, осуществление срочной

³⁰ Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016 [Электронный ресурс] // Data Insight — Режим доступа: <http://logistics.datainsight.ru/opinion16> (дата обращения: 21.03.2017).

экспресс доставки является важнейшим фактором для увеличения продаж интернет-магазинами.

Анализируя сами способы доставки, предполагающие интеграцию в цепь поставки интернет-магазинов, следует отметить, что экспресс доставка является наиболее привлекательным направлением для Uber, так как в нем потребитель ценит преимущество скорости доставки по сравнению с остальными секторами. Скорость доставки, в свою очередь, может быть обеспечена Uber за счет использования существующей инфраструктуры компании в России: система водителей-партнеров с автомобилями, а также навигационная система, оптимизирующая маршруты. Сегмент экспресс доставки показывает устойчивый рост. Лидерами экспресс доставки по словам Михаила Бурмистрова, генерального директора "Infoline-Аналитика", являются DPD и SPSR Express, которые в первом квартале 2017 года объявили о слиянии бизнесов. Однако стоит отметить, что данные сервисы в основном специализируются на доставке по России и трансграничной доставке. Доставка же в пределах одного населенного пункта занимает не менее одного дня. При этом, услуги в данном сегменте являются относительно высокомаржинальными для бизнеса и составляют в среднем по рынку 23-25% при росте сегмента на 7-9% с 2015 по 2016 год.

Первая миля не является привлекательной для Uber поскольку предполагает наличие своего грузового парка и перевозку грузов большого объема. Кроме того, требуется экспертиза во взаимодействии с зарубежными логистическими компаниями и опыт работы с таможенными службами. Также, маржинальность доставки от поставщика на склад относительно невысока и составляет 12-13 % при низком темпе роста сегмента в 4,3% по результатам 2016 года.

Последняя миля также не является привлекательной поскольку данный сегмент характеризуется высокой конкуренцией, а также необходимостью налаживать логистику с распределительными центрами. Маржинальность также уступает сегменту экспресс доставки и составляет в среднем 16-17% при росте сегмента в 5,7% за 2016 год.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным направлением для Uber будет являться сегмент экспресс или срочной доставки.

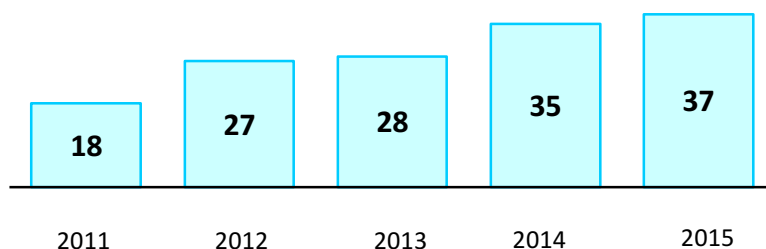
Направление B2B доставки

Рынок B2B доставки в России в течение последних пяти лет показал незначительный рост (Рисунок 5). Данная тенденция объясняется спадом деловой активности в России, что

характеризует негативное изменение индекса деловой активности с 2013 по 2016 год³¹. Как следствие, рынок B2B доставки характеризуется следующими тенденциями:

- Сокращение компаниями затрат на курьерские услуги
- Цена является наиболее важным фактором при выборе партнера
- Компании стремятся осуществлять отправления более крупными партиями
- Скорость доставки перестала играть ключевую роль так как главный приоритет - стоимость

Рисунок 5 Объем сегмента B2B на рынке экспресс-доставки 2011-2015, млрд руб.



Говоря о конкурентной среде, следует отметить, что рынок является высоко концентрированным. Пять крупнейших игроков контролируют 65% рынка, среди которых DHL, DPD, PonyExpress, EMS, и Major³².

Таким образом, можно сделать вывод о том, что осуществление услуг по доставке корреспонденции и мелких посылок для корпоративных клиентов сопряжено с рисками обусловленными высокой интенсивной конкуренцией, а также неблагоприятными макроэкономическими тенденциями, которые влияют на потребительское потребление.

Направление B2C доставки

Как было указано ранее, под B2C доставкой подразумевается доставка грузов от торговой точки до потребителя (исключая интернет-магазины поскольку в используемой сегментации доставка из интернет магазинов относится к другому сегменту). Основными

³¹ Индекс деловой активности в секторе услуг России [Электронный ресурс] // Investing.com. - 2016. - Режим доступа: <https://ru.investing.com/economic-calendar/russian-markit-services-pmi-1629> (дата обращения: 10.03.2017).

³² J'son & Partners Consulting: Рынок экспресс-доставки в Российской Федерации - 2015 [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. — Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-ekspress-dostavki-v-rossiyskoy-federatsii-itogi-2015-goda-20160406050627 (дата обращения: 20.03.2017).

пользователями услуг доставки в данном случае будут являться предприятия малого бизнеса в розничной торговле.

Анализируя общие показатели и тенденции направления доставки B2C, можно сделать вывод о том, что большинство ритейлеров уже наблюдают сокращение объемов своих продаж через традиционные магазины, опираясь на данные отчета PWC «Тотальные продажи» за 2016 год. Более того, с учетом текущей экономической конъюнктуры можно прогнозировать дальнейшее ухудшение показателей посещаемости розничных магазинов и снижение их рентабельности либо переход в зону убыточности. Реагируя на данную тенденцию, компании внедряют многоканальное предложение товаров, создавая станции в интернете и организуя разнообразные способы доставки. Тем самым, традиционные розничные магазины усовершенствуют свою бизнес модель в сторону онлайн предложения. По данным отчета от Альфабанк «Пульс бизнеса», 33% из 1417 опрошенных управляющих предприятиями малого бизнеса в торговой сфере отметили, что в течение 2016 года пересмотрели модель продаж, 63% опрошенных запустили новые решения для бизнеса³³.

При этом, роль торгового пространства приобретает функцию скорее выставочного места для ознакомления покупателей. Данную тактику использования торгового пространства как выставочного зала называют тактикой «шоуруминга».

Используя данные опроса PWC, видно, что более 80% российских респондентов хотя бы раз покупали товар в интернет-магазине после выбора товара в обычном магазине, что подтверждает необходимость создания интернет-сайтов для демонстрации или продажи товаров традиционными магазинами. Как следствие, доля традиционных ритейлеров в интернет-продажах увеличивается.

Учитывая тенденцию малого бизнеса розничной торговли к использованию модели многоканальных продаж, которая порождает необходимость доставки конечному потребителю, Uber необходимо сконцентрироваться на данном сегменте.

Направление C2C доставки

В данном направлении в качестве отправителя и получателя выступает частное лицо, при этом сервис доставки выполняет роль курьера. Следует отметить, что спрос на срочную доставку C2C является сезонным: существует существенная привязанность к праздникам. Участники рынка оценивают долю частных лиц как отправителей в 3-10% от общего объема рынка экспресс доставки. Однако данная ниша относительно свободна так как

³³ Исследование "Пульс малого бизнеса" - 2016 [Электронный ресурс] // Альфабанк. — Режим доступа: https://alfabank.ru/_files/news/37623/Pulse2016-December.pdf (дата обращения: 22.03.2017).

львиная часть сервисов экспресс доставки предлагает осуществление доставки от одного дня.

Услуга срочной доставки в Москве уже существует у основного конкурента Uber в России, компании Gett. Используемая в данном случае бизнес модель позволяет максимально полно использовать инфраструктуру уже функционирующего сервиса такси, а именно включение сервиса доставки в мобильное приложение заказа такси.

Учитывая, что потенциальная маржинальность услуг C2C доставки выше всех остальных направлений, а также изменение платформы Uber для запуска дополнительной услуги подразумевает относительно незначительные инвестиции при аргетировании на уже существующую клиентскую базу, доставка C2C является потенциально выгодным направлением для Uber.

Таким образом, опираясь на результаты анализа рынка курьерской доставки в России можно выделить следующие сегменты, как приоритетные для компании:

- Экспресс доставка для интернет-магазинов
- B2C доставка для малого бизнеса
- C2C доставка

2.2 Портрет потребителя для сервиса доставки

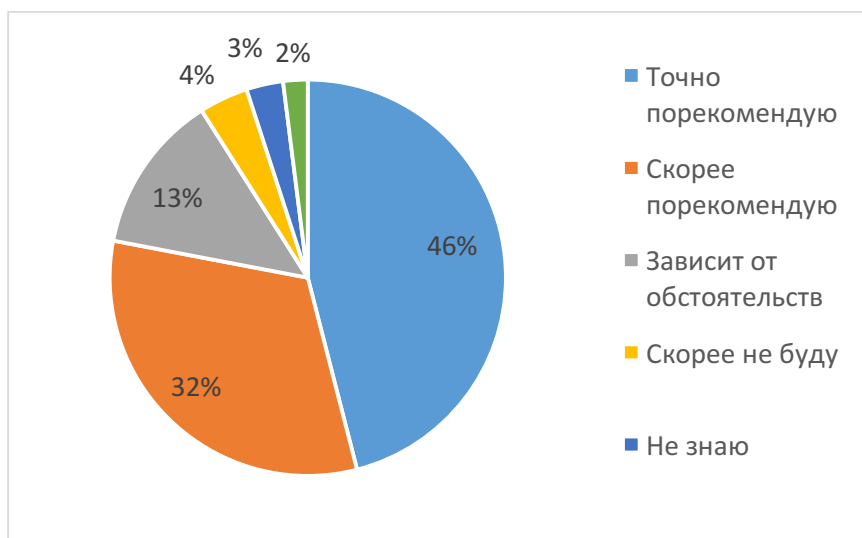
Для наиболее успешного функционирования нового сервиса на рынке, необходимо сформулировать портрет потребителя или портрет потенциального пользователя услуг срочной доставки. Знание и понимание потребностей и предпочтений потребителей поможет понять, какова должна быть услуга срочной доставки, которая будет пользоваться спросом на российском рынке.

По данным отчета PWC «Тотальные продажи» за 2016 год демографическая группа от 18 до 24 лет или так называемое «цифровое поколение» наиболее часто использует мобильные устройства для покупок через интернет, а также заказа различных услуг. С другой стороны, нам необходимо также ориентироваться не только на пользование мобильными устройствами для покупок, но также важность быстрой доставки для потребителя той или иной демографической группы. Так как и в сегменте экспресс доставки для интернет-магазинов и в сегменте B2C доставки для малого бизнеса заказчиком услуг доставки будет являться ретейлер, является важным тот факт, что для 24% респондентов наличие оперативной/надежной доставки является основным фактором выбора онлайн ретейлера, указано в отчете PWC. Таким образом, быстрая доставка является важным

фактором повышения конкурентоспособности ретейлера в глазах покупателей. Более того, по данным опроса почти 56% респондентов младше 35 лет отметили, что предпочли бы заплатить за доставку в день заказа даже при условии бесплатной базовой доставки.

В исследовании Data Insight «Логистические услуги для интернет-магазинов» за 2016 год отмечено, что большинство людей перед совершением покупки интересуются способами доставки (только 6% опрошенных не оценивают доставку перед совершением покупки). Также, 46% респондентов порекомендуют интернет магазин друзьям с учетом только его доставки (Рисунок 6), а если магазин предложит неудобные варианты доставки, то 46% респондентов до 35 лет откажутся от покупки.

Рисунок 6 Готовность покупателя порекомендовать магазин только с учетом его доставки



Источник: Исследование Data Insight «Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016

Можно сделать вывод о том, что сервис срочной доставки будет наиболее популярен у потребителей до 35 лет, которые покупают товары с доставкой в интернет-магазине, а также у малого бизнеса. Перспективной нишей выхода является срочная доставка до 4 часов, а также доставка в жесткий временной промежуток.

Также, в качестве заказчика услуг доставки может выступать интернет-магазин или же традиционный магазин. Стоит отметить, что крупные ретейлеры, имеющие более 40 тысяч отправок в месяц в большинстве случаев имеют собственную курьерскую службу. Торговые компании среднего размера, осуществляющие от 3 до 40 тысяч отправок в месяц используют аутсорсинг логистики и сотрудничают с логистическими компаниями, использующими сортировочные центры, которые позволяют обрабатывать и

распределять большое количество отправок. Для компании Uber наиболее приоритетным будет обслуживание малого бизнеса, как интернет, так и традиционных магазинов, поскольку для данных игроков не выгодно содержать собственную курьерскую службу и сложно наладить ее эффективность. Таким образом, малый бизнес вынужден взаимодействовать с различными сервисами доставки товаров. Срочная доставка до 4 часов востребована среди таких товарных категорий, как товары для хобби, книги, подарки, цветы, детские товары, спортивные товары, а также товары для животных по данным аналитического агентства Data Insight (Рисунок 7). Кроме того, срочная доставка особенно важна для товаров стоимостью до 1000 рублей и от 10 до 15 тысяч рублей при весе до 2 килограмм.

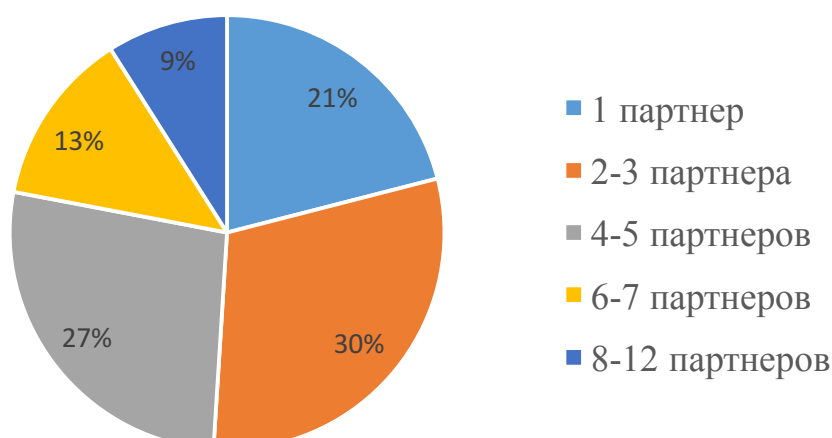
*Рисунок 7 Популярность срочной доставки до 4 часов у магазинов с различными товарными категориями (% потребителей, которые считают срочную доставку необходимой для данной товарной категории)**



Источник: Исследование Data Insight “Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016

Среди малого бизнеса часто используемой практикой является заключение договора с несколькими логистическими компаниями (Рисунок 8). Таким образом, ретейлер может обеспечить доставку любого типа для конечного потребителя (доставка по России, трансграничная доставка, экспресс-доставка и т.д.). Таким образом, включение сервиса срочной доставки в систему партнерств ретейлера является одной из тенденций на рынке логистических услуг.

Рисунок 8 Распределение количества логистических партнеров



Источник: Исследование Data Insight “Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016

Говоря о функциональной составляющей сервиса срочной доставки, следует отметить, что среди различных дополнительных функций сервиса доставки потребители предпочли бы наличие удобного интерфейса для оформления доставки, точный расчёт стоимости, а также расчёт точного времени прибытия заказа и возможность отслеживания его текущего местоположения. Желание отслеживания статуса доставки и наличие оперативного информирования отметили 60% опрошенных по данным исследования.

2.3 Пять сил Портера для сервиса срочной доставки в Москве

Конкуренты

Основными конкурентами Uber на рынке срочной доставки в России (от 1 до 4 часов в пределах одного населенного пункта) будут выступать компании Gett и ТаксовичкоФ.

Компания Gett также является основным конкурентом и на рынке услуг такси. С 2015 года Gett включил в пакет предоставляемых услуг доставку еды, а также ремонт смартфонов, но с конца 2016 года среди сторонних сервисов оставил только сервис «Gett Курьер» в Москве. На данный момент «Gett Курьер» приносит компании 10% выручки³⁴. Данный сервис включает в себя как С2С доставку мелких грузов, так и В2С доставку от различных ретейлеров. Например, компанией заключен контракт с сетью универмагов

³⁴ Л. Юнусов Агрегаторы такси выходят на рынок курьерских услуг.[Электронный ресурс] / Ленур Юнусов // incrussia.ru. - 2017 - Режим доступа: <http://incrussia.ru/understand/agregatory-taksi-vykhodyat-na-gynok-kurierskikh-uslug-zachem-i-pochemu-eto-vygodnee-chem-perevozka-pa/> (дата обращения 05.04.2017)

«Азбукой вкуса» на доставку продуктов на дом. Процент, начисляемый водителям за доставку груза превышает плату за услуги перевозки пассажиров. Таким образом, водители заинтересованы в выполнении заказов доставки.

Компания «ТаксовичкоФ» также диверсифицировала бизнес и запустила сервис «КурьерчикоФ», который функционирует в Санкт-Петербурге и доставляет малогабаритные грузы. Компания планирует занять к концу года 5% рынка экспресс доставки³⁵. Сервис срочной доставки также взаимодействует как с физическими, так и с юридическими лицами. Расчетное время доставки составляет от 2 до 3 часов. Также ранее компания запустила сервис доставки еды с Москвы и Санкт-Петербурге «Достаевский».

Таким образом, на данный момент в сегменте срочной доставки малогабаритных грузов на автомобиле существует небольшое количество игроков при росте сегмента и заинтересованности потребителей в его развитии. Услуга на рынке стандартизирована по таким свойствам, как время доставки, но различается по количеству дополнительных функций в мобильном приложении для физических лиц и программном обеспечении для юридических лиц. Также, существует слабая возможность к повышению цен на услугу срочной доставки в связи с высокой чувствительностью к цене потребителей.

Соответственно, уровень конкуренции в сегменте можно оценить как низкий.

Угроза новых игроков

В качестве потенциальных новых игроков в сегменте срочной доставки можно рассматривать компании, которые уже на данный момент обладают большей долей необходимых ресурсов и компетенций для запуска сервиса доставки от 1 до 4 часов в пределах одного населенного пункта.

Сервис «Яндекс.Доставка», запущенный в Москве с 2015 года и в Санкт-Петербурге с 2016 года отличается от такого сервиса как «Gett Курьер» тем, что не использует автомобили водителей собственной службы такси. Компания Яндекс организует доставку для интернет-магазинов и малого бизнеса, используя собственный сортировочный центр, способный обрабатывать до трех тысяч заказов в сутки.³⁶ Компания осуществляет доставку различными способами на выбор путем сотрудничества с различными логистическими службами («Почта России», «Стриж», MaxiPost, Аксиомус) и выступает в качестве агрегатора их услуг. Заказчик может оперативно увидеть расчетную стоимость доставки у

³⁵ Л. Горборукова "ТаксовичкоФ" отправит посыльного.[Электронный ресурс] / Лидия Горборукова // Коммерсант. - 2017 - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3236760> (дата обращения 05.04.2017)

³⁶ А. Третьякова "Яндекс" доставит из Петербурга [Электронный ресурс] / Алина Третьякова // Коммерсант. - 2016 - Режим доступа: <http://kommersant.ru/doc/3125246> (дата обращения 05.04.2017)

каждого сервиса-партнера. Следует отметить, что время доставки у всех компаний-партнеров Яндекса по Москве и Санкт-Петербургу составляет минимум 1 день. Таким образом, на данный момент Яндекс.Доставка не является прямым конкурентом компаний в сегменте срочной доставки, однако существует вероятность, что Яндекс выйдет в данный сегмент так как компания имеет всю необходимую инфраструктуру и ресурсы.

Помимо Яндекса, так же существует вероятность, что традиционные таксопарки с большим парком автомобилей также заинтересуются сегментом срочной доставки, однако угроза с их стороны ниже, поскольку им будут необходимы относительно большие инвестиционные затраты на разработку необходимого программного обеспечения.

Более того, важным фактором является доступ к каналам распределения или размер существующей клиентской базы. Так как компания Uber уже имеет большую базу клиентов возраста до 35 лет, что соответствует выше описанному портрету потребителя срочной доставки, ей будет значительно легче наращивать клиентскую базу, чем потенциальным новым игрокам.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует средняя угроза выхода в сегмент доставки новых игроков.

Угроза сервисов-заменителей

Сервисы, использующие пеших курьеров для срочной доставки малогабаритных грузов являются основными сервисами-заменителями срочной доставки на автомобилях. Наиболее крупными игроками в сегменте срочной доставки пешими курьерами являются компании Bringo, YouDo, Dostavista и Пешкарики.

Данные сервисы выступают в роли платформы, объединяющей частных курьеров и курьерские службы с заказчиками. За получение каждого заказа курьер платит платформе фиксированную сумму или же процент от стоимости доставки в качестве комиссии. Также, у платформ имеются такие дополнительные функции, как:

- страхование товара;
- контроль местоположения заказа;
- оценка качества и скорости доставки в мобильном приложении или в личном кабинете на компьютере;
- просмотр статистики выполненных заказов.

Данные платформы осуществляют срочную доставку сроком до 4 часов с момента приема заказа. Одним из их недостатков является неспособность доставлять грузы свыше 10 кг, что связано с ограниченной физической силой самого курьера. Таким образом, функциональная ограниченность сервиса доставки пешими курьерами выгодно отличает

сервис срочной доставки на автомобиле. Соответственно, угрозу со стороны сервис-заменителей можно оценить как среднюю.

Сила поставщиков

Для компании Uber в качестве поставщиков услуги доставки будут выступать водители-партнеры или курьеры. От их заинтересованности и профессионализма напрямую зависит успех компании на новом рынке. Так как сегмент срочной доставки в России находится на стадии роста и присутствует малое количество игроков, предоставляемых подобную услугу на автомобилях, то предложения для курьеров различны у разных компаний и ограничены. Издержки переключения курьеров на другой сервис относительно невысок и подразумевает скачивание приложения на мобильное устройство и регистрацию.

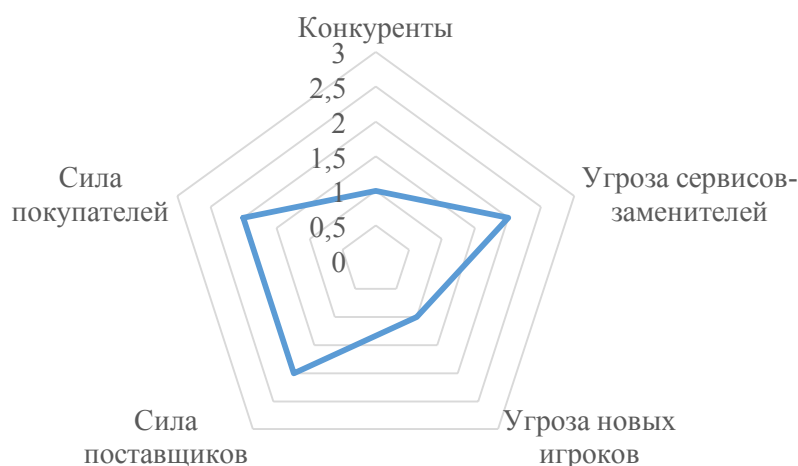
Несмотря на то, что водители могут легко переключаться с услуг перевозки пассажиров на оказание курьерских услуг, направление доставки является для них наиболее приоритетным. Это связано с тем, что маржинальность курьерских услуг выше, чем маржинальность услуг такси и агрегаторы имеют возможность платить водителям больший процент от стоимости выполнения заказа.

Основываясь на вышеприведенных фактах, силу поставщиков в сегменте срочной доставки можно оценить как среднюю.

Сила покупателей

Доля покупателей с большим объемом продаж невелика поскольку как было указано ранее, большие ретейлеры, осуществляющие более 40 тысяч отправок в месяц чаще всего имеют собственную службу доставки. Именно представители малого бизнеса и индивидуальные заказчики являются основными пользователями срочной доставки, каждый из которых будет иметь малое влияние на выручку компании. Издержки на переключение пользователей – высокие, так как требуется дополнительная регистрация в системе каждой логистической компании и в приложении как для ретейлеров, так и для индивидуальных заказчиков. Большинство сервисов срочной доставки помимо Gett и Курьерчикоф предлагают только курьерские услуги. Однако склонность к переключению на услуги субституты является высокой, так как службы доставки пешими курьерами набирают популярность. Кроме того, как было отмечено, падают реальные доходы населения, а значит, чувствительность к цене оценивается как высокая. Силу покупателей можно оценить как среднюю.

Таблица 8 Анализ пяти сил Портера для срочной доставки



Опираясь на данные анализа внешней среды можно сделать вывод о том, что рынок срочной доставки малогабаритных грузов в Москве является привлекательным для компании Uber. Данный рынок находится в стадии развития, существует небольшое количество предложений со стороны конкурентов, существует заинтересованность потребителей в развитии сервисов срочной доставки.

2.4 Выводы по главе

В данной главе был представлен анализ и оценка стратегических вариантов для развития сторонних сервисов для Uber в России, а также выбор наиболее приоритетного из них. По итогам сравнительного анализа сервисов, используемых основными конкурентами компании, было выявлено, что курьерская доставка является наиболее привлекательными среди возможных сторонних сервисов. Опираясь на результаты анализа рынка курьерской доставки в России были выделены сегменты (1) Экспресс доставка для интернет-магазинов, (2) B2C доставка для малого бизнеса, а также (3) C2C доставка как приоритетные для Uber. По итогам анализа пяти сил Портера для сегмента срочной доставки внешняя среда на российском рынке оказалась благоприятной для запуска нового проекта.

В третьей главе будет представлено описание плана реализации проекта на рынке срочной доставки России и сформулированы практические рекомендации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ UBER НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

3.1 Маркетинговая и операционная стратегия

В связи с тем, что компания Uber уже имеет опыт осуществления доставки на рынке США для малого бизнеса и индивидуальных заказчиков, будет логично использование того же названия сервиса, а именно UberRush.

UberRush при использовании существующих водителей-партнеров будет осуществлять срочную доставку от 1 до 4 часов с момента получения заказа от физических лиц (C2C доставка) или же от корпоративных клиентов (B2C доставка). В качестве ключевых корпоративных клиентов будут выступать представители малого бизнеса в торговой сфере, желающие осуществлять срочную доставку, а также малые интернет-магазины.

Платформа для физических лиц будет представлена в виде дополнительной функции в уже установленном приложении Uber. Таким образом, пользователю не будет необходимо заново регистрироваться для получения новой услуги, а компания сможет эффективно использовать существующую клиентскую базу. Для корпоративных клиентов будет создана платформа, которая по функциональным качествам будет соответствовать мобильному предложению для частных лиц.

Основываясь на вышеприведенном анализе потребительских предпочтений в сегменте срочной доставки в России можно выделить функции, необходимые для UberRush и которые будут включены как в мобильное приложение для физических лиц, так и в онлайн-платформу для корпоративных клиентов:

- 1) точный расчет стоимости доставки;
- 2) расчет точного времени прибытия заказа;
- 3) возможность отслеживания текущего местоположения заказа;
- 4) просмотр истории выполненных заказов.

Сервис срочной доставки UberRush будет функционировать круглосуточно и ежедневно в Москве как городе, выбранном для пилотного запуска сервиса. Доставка по городу будет осуществляться в пределах МКАД и не более 30 км за пределами МКАД. Допустимый вес посылки будет составлять не более 20 кг и объем не будет превышать 180 см в трех измерениях. Данные ограничения необходимы для того, чтобы посылка помещалась в легковой автомобиль, а также могла быть доставлена получателю курьером без специальных грузоподъемных установок. К запрещенным к перевозке предметам в соответствии с законами РФ относятся: деньги, ценности, горючие материалы, алкогольные

и наркотические средства. Сохранность посылки будет обеспечиваться за счет «сейф пакетов», в которые будет помещен предмет во время получения. Ценность данной упаковки состоит в том, что возможно только одноразовое вскрытие, а значит во время перевозки доступ водителя к предмету во время перевозки.

Также, для запуска сервиса доставки будет необходимо организовать дополнительную службу поддержки (колл-центр), при необходимости с которой смогут связаться как заказчики, так и исполнители или курьеры (например, при отсутствии связи с получателем). Кроме того, необходимо будет организовать дополнительные обучающие тренинги для водителей для понимания специфики курьерской доставки по сравнению с пассажирскими перевозками. Компанией Uber будет разработано руководство по подключению сервиса UberRush для уже подключенных к основному приложению водителей Uber, а также пошаговое руководство по взаимодействию с клиентом при поддержке колл-центра.

Аналогично уже запущенному сервису по доставке еды UberEats в Москве, Uber будет использовать пеших курьеров для доставки посылок, если радиус доставки не превышает 2 км, а вес посылки не более 10 кг. Доставка с помощью пеших курьеров будет осуществляться в пределах ТТК (третьего транспортного кольца), а также в районах Хорошевский, Хорошево-Мневники, Аэропорт и Савеловский. Использование пеших курьеров как дополнительный способ доставки позволит компании снизить угрозу со стороны сервисов-заменителей, описанных ранее в анализе пяти сил Портера, и использовать преимущества доставки пешими курьерами. К таким преимуществам относят большую маржинальность доставки на малое расстояние по сравнению с доставкой на легковом автомобиле, а также большая гибкость и скорость доставки в часы пик.

Новая услуга будет конкурентной в основном за счет используемых компанией Uber технологий анализа данных, которые позволят оптимизировать загруженность водителей. За годы функционирования на рынке Москвы в частности, Uber собрал базу данных об интенсивности транспортных потоков. Используя эти данные, компания сможет определить в какое время будет выгоднее использовать доставку на автомобиле или же использовать пеших курьеров.

Как было выявлено в аналитической части работы, большинство ретейлеров, пользующиеся услугой доставки заключают контракт с несколькими логистическими службами, предоставляющими доставку разного типа. Таким образом компании наиболее гибко реагируют на запросы клиентов. UberRush будет позиционироваться как дополнительная функция срочной доставки среди различных вариантов. На сайте интернет-магазина заказчик сам сможет выбрать опцию доставки и увидеть ее расчетную стоимость.

Таким образом, система UberRush будет интегрирована в процесс оформления заказа для интернет-магазина. Также, возможно заключение партнерских отношений с логистическими службами, которое позволит предлагать ретейлеру сразу консолидированный продукт, включающий разные способы доставки в рамках одного контракта.

Для максимально быстрого увеличения пользовательской базы необходимо учитывать временные затраты, необходимые на подключение нового корпоративного пользователя к системе UberRush. По данным Uber, среднее время подключения партнера к сервису UberEats составляет 3 дня. В процесс подключения входят фотосъемка и загрузка в приложение меню, установка оборудования, обеспечение маркетинговыми материалами и проведение тестирования³⁷. Так как сервис доставки подразумевает меньшее количество этапов при подключении (исключается фотосъемка и оформление меню онлайн), то можно предположить, что процесс подключения будет занимать 1-2 дня, что позволит максимально быстро наращивать клиентскую базу ретейлеров-партнеров.

Местоположение

Выбор правильной локации во многом определяет успешность нового сервиса. Оптимальным решением для компании будет запуск пилотного проекта UberRush в Москве в связи со следующими факторами:

- Для жителей Москвы срочность доставки играет большую роль, чем для жителей регионов (Рисунок 9);
- На Москву приходится наибольшее количество срочных отправок. По данным исследования Яндекс.Маркет³⁸ за 2016 год 10% опрошенных в Москве хотя бы раз в год пользовались срочной доставкой по сравнению с показателем в 5% по России;
- Среди россиян жители Москвы занимают лидирующую позицию по объему заказов из интернет-магазинов (40% всех заказов через Интернет)³⁹;
- Uber имеет в Москве наибольшую плотность покрытия в расчете один автомобиль на 1000 жителей.

³⁷ Е. Краузова Глава UberEats в России: «Мы разработали специальные термосумки на температуру до –50» [Электронный ресурс] / Елена Краузова// Forbes Magazine. - 2017. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 1.03.2017).

³⁸ Исследование "Развитие розничной онлайн-торговли в России" - 2016 [Электронный ресурс] // Яндекс.Маркет. — Режим доступа: https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_market_gfk#dostavka (дата обращения: 22.03.2017).

³⁹ Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016 [Электронный ресурс] // Data Insight — Режим доступа: <http://logistics.datainsight.ru/opinion16> (дата обращения: 21.03.2017).

Рисунок 9 Оптимальный срок поставки из российского интернет-магазина в восприятии жителей Москвы и регионов

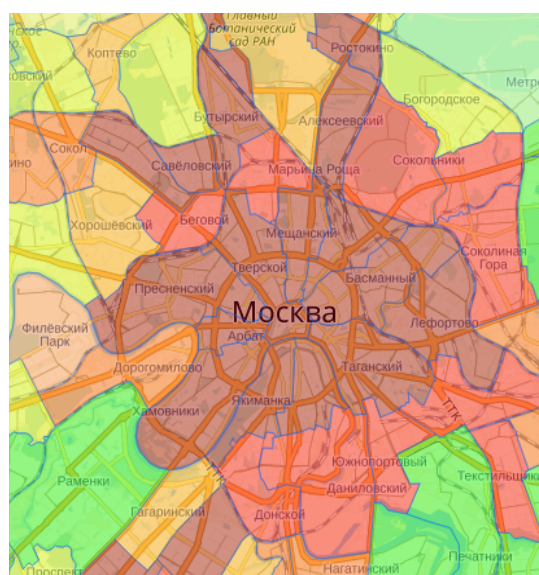


*Объем выборки 2213 человек

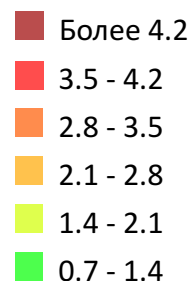
Источник: Исследование «Развитие розничной онлайн-торговли, Яндекс.Маркет, 2015

Кроме того, наиболее интенсивный спрос на срочную доставку в Москве будет приходиться на территорию Третьего Транспортного Кольца (ТТК), что связано с наибольшей концентрацией предприятий малого и среднего бизнеса в торговой сфере именно в пределах ТТК (Рисунок 10).

Рисунок 10 Расположение предприятий малого и среднего бизнеса в торговой сфере на карте Москвы



Предприятий на один кв. км:



Источник: YandexResearch

Продвижение

Главной идеей нового позиционирования бренда Uber на российском рынке должна быть идея «уберизации» жизни пользователей. Так как Uber теперь предлагает не только транспортные перевозки, но и доставку еды, а также курьерскую доставку, то потребитель должен воспринимать сервис Uber, как партнер по жизни, который может в кратчайшие сроки, качественно и по приемлемой цене выполнить заказ и все, что требуется – это установка единого приложения Uber. Uber – помощник в решении повседневных проблем.

Усиление имиджа Uber и увеличение силы бренда подразумевает выстраивание так называемых вторичных ассоциаций с брендом, которые направлены на формирование позитивных ассоциаций, связанных с брендом⁴⁰. Для формирования подобных ассоциаций можно использовать партнерства с благотворительными организациями, осуществляя сбор и доставку одежды. Данные мероприятия будут являться единичными и их главная цель – создание положительных вторичных ассоциаций через обширное освещение мероприятия в СМИ и на сайте компании.

Маркетинговые инструменты для продвижения UberRush будут отличаться в зависимости от целевого охвата аудитории. Для активных пользователей смартфонов, которые еще не являются пользователями Uber будут проводиться мероприятия в социальных сетях, использоваться наружная реклама, а также публиковаться PR-истории в поддержку имиджа Uber как помощника в решении повседневных проблем. Для уже существующих пользователей приложения Uber будет проводиться программа лояльности, аналогичная уже действующей для сервиса такси: бонусы при приглашении друга, скидка на первичное пользование сервисом UberRush. Кроме того, при запуске приложения текущие пользователи будут видеть уведомления о запуске UberRush в Москве.

Важно отметить, что помимо привлечения конечных пользователей в лице индивидуальных заказчиков и корпоративных клиентов, Uber необходимо также сосредоточить свои усилия на привлечении курьеров, как пеших, так и на автомобиле. Для выполнения данной задачи должна быть осуществлена программа по оповещению уже существующих водителей о запуске нового сервиса, а также об условиях компенсаций. Кроме того, для привлечения пеших курьеров должна быть организована программа по

⁴⁰ Leveraging Secondary Brand Association to Build Brand Equity [Электронный ресурс] // Management Study Guide. - Режим доступа: <http://www.managementstudyguide.com/secondary-brand-association-build-brand-equity.htm> (дата обращения: 30.03.2017).

размещению вакансий на основных порталах поиска работы (SuperJob⁴¹, HeadHunter). Uber уже осуществляет данные программы в рамках развития проекта UberEats, а значит потребуется относительно незначительное увеличение административного штата для привлечения курьеров для срочной доставки.

В качестве мотивационных программ для курьеров будут действовать условия, аналогично условиям, действующим для курьеров UberEats, а именно:

- Гарантия почасовой оплаты в размере 170 рублей в час;
- Бонус в 1500 рублей за 20 и более доставок в неделю при условиях выполнения более 80% поступающих заказов;
- Подключение к системе в течение одного дня;
- Обязательный тренинг в течение 30 минут перед осуществлением первой доставки;
- Бонус 1000 рублей за приглашение друга при выполнении им не менее 20 доставок.

3.2 Ценообразование

Выбор правильной ценовой политики особенно важен в условиях высокой чувствительности покупателей к цене при падающих реальных доходах населения. По данным опроса 3797 человек из отчета «Интернет торговля в России» за 2014 год 34% готовы доплатить 200-300 рублей за срочную доставку товара, тогда как 17% готовы доплатить более 300 рублей. С учетом инфляции за последние годы можно предполагать, что приемлемая для заказчика номинальная стоимость срочной доставки может быть еще выше.

Помимо субъективного восприятия цены потребителем необходимо учитывать действующие предложения на рынке основными конкурентами, а также предложения услуг-субститутов или пеших курьеров (Таблица 9).

⁴¹ Информационный портал по поиску работы SuperJob [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.superjob.ru/vakansii/kurer-peshij-29529268.html (дата обращения: 21.04.2017)

Таблица 9: Средняя стоимость доставки пешими курьерами в Москве основными игроками в сегменте

Сервисы	Вес посылки	Средняя стоимость	
		В пределах МКАД	За пределами МКАД
Bringo YouDo TodayDelivery Dostavista Пешкарики	до 1 кг	400 руб.	800 руб.
	до 5 кг	470 руб.	860 руб.
	до 10 кг	710 руб.	1360 руб.

При разработке политики ценообразования за основу была взята модель компании Gett, которая действует на рынке Москвы (так как модель ценообразования UberRush в США менее релевантная для российского рынка курьерских услуг). Таким образом, стоимость доставки будет зависеть от расстояния перевозки посылки, а также от времени суток (в часы пик будет действовать повышающие коэффициенты на стоимость доставки – также, как и для услуг такси), а также от типа заказчика. Для физических лиц стоимость доставки будет немного ниже, чем для корпоративных клиентов. Кроме того, можно будет предоставлять клиенту дополнительные услуги на выбор за дополнительную плату: доставка от двери до двери или возврат посылки при отсутствии получателя на месте. При этом, максимальное время ожидания, включенное в стоимость услуги, будет составлять 10 минут. Следуя общим тенденциям на рынке агрегаторов услуг перевозок, оптимальным будет разработка отдельной системы формирования вознаграждения для водителей и системы ценообразования для конечного заказчика. Данная необходимость обусловлена тем, что Uber сможет наиболее эффективно реагировать на субъективное восприятие цены как водителей, так и заказчиков. Маржинальность услуги срочной доставки на малые расстояния будет ниже, чем более длинные перевозки, так как иначе водители не будут заинтересованы в совершении поездки, в то время как конечный заказчик не готов платить больше. Соответственно, была разработана следующая схема расчета вознаграждения для водителей за совершение доставки*:

Таблица 10 Размер компенсации за доставку посылки водителю при использовании UberRush в Москве в зависимости от расстояния перевозки

Условия	Для физических лиц	Для корпоративных клиентов
Во временной промежуток за исключением часов-пик		
Базовый тариф (до 7 км)	215 руб.	355 руб.
От 8 до 15 км	20 руб./км	20 руб./км
Выше 15 км	17 руб./км	17 руб./км
В часы-пик (с 7 до 9 утра и с 17 до 19 вечера)		
Базовый тариф (до 7 км)	330 руб.	470 руб.
От 8 до 15 км	21 руб./км	21 руб./км
Выше 15 км	17 руб./км	17 руб./км
Дополнительные услуги		
«От двери до двери»	140 руб.	Включено в базовый тариф
Возврат посылки	490 руб.	490б.

*Для пеших курьеров, осуществляющих доставку в радиусе 2 км средняя стоимость компенсации составляет 200 рублей.

Для физических лиц и корпоративных клиентов будет действовать следующая схема расчета стоимости поездки:

Таблица 11 Условия расчета стоимости срочной доставки для физических лиц и корпоративных клиентов в Москве, UberRush

Условия	Стоимость
1 км	199 руб.
2-15 км	28 руб./км
Более 15 км	20 руб./км
Стоимость отмены заказа До 3 минут после осуществления заказа	50 руб.
Стоимость отмены заказа после подачи	190 руб.

При использовании данной системы ценообразования размер комиссии от стоимости доставки, высчитываемой водителем UberRush будет различной в зависимости длительности поездки, а также в зависимости заказа тех или иных дополнительных услуг. Таким образом, используя приведенную схему двойного ценообразования услуги средний

размер комиссии для UberRush будет составлять 31% от стоимости доставки (среднее при совершении доставки на расстоянии до 30 км).

3.3 Расчет финансовых показателей проекта

Так как Uber уже осуществил значительные инвестиции в развитие сервиса UberEats, объем инвестиций для запуска UberRush будет относительно небольшим. Компания сможет использовать уже аккумулированную инфраструктуру. Для расчета общего объема инвестиций, необходимых для запуска UberRush в Москве брались данные об инвестициях ближайшего конкурента Gett при запуске аналогичного проекта в Москве в 2016 году⁴². Все будущие затраты были разделены по группам:

- Общие затраты
 - (a) Расширение состава менеджмента (22 млн рублей из расчета 5 сотрудников со средней заработной платой 120 тыс. руб.)⁴³
 - (b) Создание программы тренингов и оценки водителей-курьеров и пеших курьеров (200 тыс.руб.)
 - (c) Увеличение штата колл-центра (37 млн руб. из расчета 20 новых сотрудников со средней заработной платой 50 тыс.руб.)⁴⁴
 - (d) Модернизация и запуск новой функции в мобильном приложении Uber (3 млн.руб)
- Затраты для запуска B2C сервиса срочной доставки
 - (a) Создание системы для приема заказов срочной доставки для корпоративных клиентов (12 млн руб.)
 - (b) Маркетинговые затраты на поиск корпоративных партнеров (38 млн.руб)
 - (c) Расширение программы привлечения пеших курьеров (3 млн руб.)
- Затраты для запуска C2C сервиса срочной доставки
 - (a) Маркетинговые инициативы для привлечения конечных потребителей (21 млн руб.)
 - (b) Установка платежных терминалов в устройствах курьеров (2 млн. руб)

Основной блок инициатив планируется к осуществлению в 2017 году, тогда как такие инициативы как привлечение и тренинг курьеров, маркетинговые затраты на

⁴² Балашова А. Сбербанк инвестирует в Gett [Электронный ресурс] / Балашова Анна и др. // РБК. - 2017. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.03.2017).

⁴³ Увеличение административных затрат (оплата заработной платы в течение трех лет запуска проекта) включалось в состав инвестиционных затрат

продвижение услуги и привлечение корпоративных клиентов будут осуществляться на протяжении всего прогнозируемого периода с 2017 по 2019 год. Размер инвестиционных затрат по всем выделенным группам будет составлять 138,2 млн рублей, что соотносится с данными Gett доставки.

Для расчета чистой приведенной стоимости проекта помимо инвестиционных затрат мною были использованы исторические данные о выручке компании (Таблица 12), а также структура ее затрат. Так как компания Uber является частной и ее финансовая отчетность не доступна для публичного доступа, в ходе расчета были использованы вторичные источники информации. По данным отчета РБК⁴⁵ в 2016 году по России через сервис Uber было совершено в среднем 160 тысяч поездок в день при размере среднего чека в 100 рублей по России. Таким образом, получили, что объем выручки компании за 2016 год составил 5 840 миллиона рублей, что соотносится с общим объемом рынка услуг такси в России и долей, занимаемой компанией. Комиссия, взимаемая сервисом с водителей в среднем составляет 20% и учитывается в таблице как валовая прибыль. Структура расходов является аналогичной структуре расходов ближайшего конкурента – компании Gett на момент до запуска сторонних сервисов в России.

Таблица 12 Отчет о прибылях и убытках Uber в России

Сокращенный Отчет о Прибылях и Убытках Uber		
(в млн руб, данные на конец года)		
	2015	2016
Выручка	2 655 Р	5 840 Р
Комиссия	2 137 Р	4 701 Р
Валовая прибыль	518 Р	1 139 Р
% Маржинальность	20%	20%
Административные расходы	71	155
%	3%	3%
Маркетинговые расходы	242	533
%	9%	9%
Расходы по реализации	40	89
%	2%	2%
Другое	71	155
%	3%	3%
Чистая прибыль	94 Р	206 Р

⁴⁵ Балашова А.: Uber обошел Gett по количеству ежедневных перевозок в России [Электронный ресурс] / Балашова Анна и др. // РБК. - 2017. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.03.2017).

Также, для построения модели дисконтированных денежных потоков были спрогнозированы объемы рынка экспресс-доставки в Москве, а также объемы продаж по Москве в сегменте B2C и C2C доставки (Таблица 13). Прогнозируемая занимаемая доля рынка UberRush к концу первого года после запуска нового сервиса (2018 год) рассчитывалась на основании информации о доле выручки от Gett Курьер и, соответственно доли рынка экспресс перевозок компании в 2016 году⁴⁶.

Таблица 13 Рыночные значения сегментов доставки и прогнозируемая доля рынка

(В млн руб, данные на конец года)

	2015	2016	2017	2018	2019
B2C сегмент доставки (Россия) ⁽¹⁾	11 120	11 898	12 731	13 622	14 576
C2C сегмент доставки (Россия) ⁽²⁾	2 780	2 975	3 183	3 406	3 644
B2C сегмент доставки (Москва) ⁽³⁾	6 672	7 139	7 639	8 173	8 746
C2C сегмент доставки (Москва)	1 853	1 983	2 122	2 270	2 429
Прогнозируемая доля рынка B2C			2%	9%	14%
Прогнозируемая доля рынка C2C			2%	8%	13%
B2C Выручка	-	-	146	706	1 254
C2C Выручка	-	-	36	177	314
Общая выручка			182	883	1568
Рынок экспресс-доставки (Россия) ⁽⁴⁾	55 600	59 492	63 656	68 112	72 880
Рынок экспресс-доставки (Москва) ⁽⁵⁾	<u>27 800</u>	<u>29 746</u>	<u>31 828</u>	<u>34 056</u>	<u>36 440</u>
Прогнозируемая доля рынка экспресс-доставки (Москва)		0%	1%	3%	4%

(1) На основании исторических средних рост сегмента B2C доставки в России составляет 6,7% в год, а объем на 2015 год составляет 11 120 млн.руб. (Источник: Euromonitor)⁴⁷

(2) Участники рынка оценивают долю частных лиц как отправителей в 3-10% от общего объема рынка экспресс доставки. Для расчета была использована цифра в 5% (Источник: Smart Logistic Group)⁴⁸

(3) Сегмент B2C отправок Москвы оценивается как 60% от всех B2C отправок России (Источник: AddVenture fund)

(4) На основании исторических средних рост рынка экспресс-доставки в России составляет 7% в год, а объем на 2015 год составляет 55 600 млн.рублей (Источник: J'Son Partners Consulting)⁴⁹

(5) Рынок экспресс-отправлений Москвы составляет 50% рынка экспресс-отправлений России (Источник: Expert.ru)

⁴⁶ Л. Юнусов Агрегаторы такси выходят на рынок курьерских услуг.[Электронный ресурс] / Ленур Юнусов // incrussia.ru. - 2017 - Режим доступа: <http://incrussia.ru/understand/agregatory-taksi-vykhodyat-na-rynok-kurierskikh-uslug-zachem-i-pochemu-eto-vygodnee-chem-perevozka-pa/> (дата обращения 05.04.2017)

⁴⁷ Euromonitor International: Express Delivery in Russia, 2015 [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com> (дата обращения: 21.03.2017).

⁴⁸ Новости: объем российского рынка экспресс-доставки приближается к \$500 млн в год [Электронный ресурс] // Smart Logistic Group. - Режим доступа: <http://vch.ru> (дата обращения: 10.03.2017).

⁴⁹ J'son & Partners Consulting: Рынок экспресс-доставки в Российской Федерации - 2015 [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. — Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-ekspress-dostavki-v-rossiyskoy-federatsii-itogi-2015-goda-20160406050627 (дата обращения: 20.03.2017).

Для расчета ставки дисконтирования была оценена стоимость привлечения капитала (WACC) для компании Uber с анализом чувствительности показателя (Таблица 14 и Таблица 15). Так как использовалось предположение о том, что Uber привлекает средства для осуществления проектов в России только от инвесторов, анализ чувствительности демонстрирует различные показатели WACC, если данное предположение не соблюдается. В случае наличия заемного капитала по анализу видно, что средняя стоимость привлечения капитала изменилась незначительно, а значит использованное при расчетах предположение обосновано.

Таблица 14 Расчет показателя стоимости привлечения капитала для Uber

Расчет WACC	
<i>Структура капитала</i>	
Процент заемного капитала	- %
Процент привлеченного капитала ⁽¹⁾	100,0%
<i>Стоимость заемного капитала</i>	
Стоимость заемного капитала ⁽²⁾	13,7%
Ставка корпоративного налога ⁽³⁾	20,0%
Стоимость заемного капитала после уплаты налогов	11,0%
<i>Стоимость привлеченного капитала</i>	
Безрисковая ставка ⁽⁴⁾	8,0%
Премия за рыночный риск ⁽⁵⁾	9,7%
Коэффициент Бета ⁽⁶⁾	0,57
Стоимость привлеченного капитала	13,5%
WACC	13,54%

(1) Предполагается, что Uber привлек капитал только от инвесторов (Источник: CrunchBase)⁵⁰

(2) Средняя ставка для привлечения заемного капитала в национальных банках

(3) Ставка корпоративного налога в России составляет 20%⁵¹

(4) Российские государственные облигации 10 лет (1 Апреля 2017)

(5) Получено из таблицы Асвата Дамодарана, приведенной в книге "Инвестиционная оценка"⁵²

(6) Получено из таблицы Асвата Дамодарана, приведенной в книге "Инвестиционная оценка"

⁵⁰ Crunchbase: Uber [Электронный ресурс] // Crunchbase. — Режим доступа:

<https://www.crunchbase.com/organization/uber#/entity> (дата обращения: 15.04.2017).

⁵¹ Налог на прибыль организаций - 2016 [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. — Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/profitul/> (дата обращения: 15.04.2017).

⁵² Damodaran, A. (2011). Investment valuation. 2nd ed. New Delhi: Wiley India Pvt. Ltd.-341 p.

Таблица 15 Анализ чувствительности показателя WACC для компании Uber

Анализ чувствительности WACC

Процент заемного капитала	Стоимость капитала до уплаты налогов				
	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%
0,0%	13,54%	13,54%	13,54%	13,54%	13,54%
3,5%	13,55%	13,57%	13,58%	13,60%	13,61%
7,4%	13,57%	13,60%	13,63%	13,66%	13,69%
10,9%	13,58%	13,63%	13,67%	13,71%	13,76%
14,4%	13,60%	13,66%	13,71%	13,77%	13,83%

Таким образом, используя отчет о прибылях и убытках компании Uber, расчеты рыночных показателей и прогнозируемой доли рынка экспресс доставки, а также рассчитанный показатель стоимости привлечения капитала, была построена модель расчета чистой приведенной стоимости проекта с использованием метода дисконтированных денежных потоков (Таблица 16).

Таблица 16 Расчет чистой приведенной стоимости проекта по запуску UberRush (В млн руб, данные на конец года)

	Исторические данные		Прогнозируемые значения		
	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
Выручка	2 655 ₽	5 840 ₽	6 995,3 ₽	8 831,9 ₽	10 841,7 ₽
% роста продаж	-	120,0%	19,8%	26,3%	26,3%
Такси	2 655 ₽	5 840 ₽	6 813	7 949	9 274
B2C	-	-	146	706	1 254
C2C	-	-	36	177	314
Комиссия(1)	2 137 ₽	4 701 ₽	<u>5 612</u>	<u>7 017</u>	<u>8 563</u>
Такси	2 137 ₽	4 701 ₽	5 485	6 399	7 465
B2C	-	-	102	494	878
C2C	-	-	25	124	220
Валовая прибыль	517,6 ₽	1 138,8 ₽	1 383,2 ₽	1 814,9 ₽	2 278,8 ₽
% маржинальность	19,5%	19,5%	19,8%	20,5%	21,0%
Административные расходы ⁽³⁾	71	155	186	200	202
Маркетинговые расходы	242	533	638	685	693
Расходы на реализацию	40	89	106	121	132
Другие расходы	<u>71</u>	<u>155</u>	<u>176</u>	<u>198</u>	<u>224</u>
Прибыль от продаж (EBIT)	93,7 ₽	206,2 ₽	276,6 ₽	610,7 ₽	1 028,0 ₽
% маржинальность	3,5%	3,5%	4,0%	6,9%	9,5%
Налоги ⁽³⁾	<u>18,7</u>	<u>41,2</u>	<u>55,3</u>	<u>122,1</u>	<u>205,6</u>
Прибыль до налогообложения	75,0 ₽	164,9 ₽	221,3 ₽	488,6 ₽	822,4 ₽
Плюс: Амортизация ⁽⁴⁾	7,1	15,5	18,6	20,0	20,2
Минус: Инвестиционные затраты			(108,2)	(30,0)	
Свободный денежный поток			131,71 ₽	478,54 ₽	842,63 ₽
Период дисконтирования			1	2	3

Фактор дисконтирования			<u>0,88</u>	<u>0,78</u>	<u>0,68</u>
		2016	2017	2018	2019
Текущая стоимость Свободного денежного потока		-108,20 ₽	116,01 ₽	371,21 ₽	575,68 ₽
Чистая прибыль	93,72 ₽	206,18 ₽	221,29 ₽	488,56 ₽	822,43 ₽
<i>% чистая рентабельность</i>		<i>3,5%</i>	<i>3,2%</i>	<i>5,5%</i>	<i>7,6%</i>
Чистая приведенная стоимость проекта	45,52 ₽				

-
- (1) Учитывается средний размер комиссии по каждому из направлений бизнеса
(2) Прогнозируемая структура затрат аналогична структуре затрат из исторических данных
(3) Ставка корпоративного налога в России составляет 20%
(4) Предполагается, что размер амортизации составляет 10% от административных расходов

По результатам прогнозных значений модели, компания Uber при запуске сервиса UberRush в Москве к 2018 году достигнет следующих показателей:

1. Выручка компании по сравнению с 2016 годом увеличится на 187%;
2. Чистая рентабельность бизнеса достигнет 7,6% по сравнению с текущими 3,5%;
3. Чистая приведенная стоимость проекта после осуществления инвестиционных затрат и дисконтирования составит 45 миллионов рублей.

Однако необходимо также учитывать риск изменения таких исходных параметров, как выручка и затраты. В этих целях необходимо произвести анализ чувствительности показателей при осуществлении проекта UberRush (Таблица 17). В качестве изменяющихся параметров брались выручка от сервиса срочной доставки и инвестиционные затраты. Результирующим показателем является чистая дисконтированная стоимость реализации проекта в млн. рублей.

Таблица 17 Анализ чувствительности на параметр выручки от доставки и параметр инвестиционных затрат (NPV в млн.руб)

	Изменение выручки (Падение в процентах)						
	Изменение в %	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%
Изменение инвестиционных затрат (рост в процентах)	25%	-35,59	-25,63	-15,58	-5,72	4,23	14,19
	20%	-29,32	-19,36	-9,41	0,54	10,5	20,45
	15%	-23,05	-13,1	-3,14	6,81	16,77	26,72
	10%	-16,78	-6,83	3,12	13,08	23,03	32,99
	5%	-10,52	-0,56	9,39	19,35	29,3	39,26
	0%	-4,25	5,71	15,66	25,61	35,57	45,52

Анализируя расчетные данные из приведенной таблицы, можно что падение выручки от сервиса доставки до 20% при неизменном уровне инвестиционных затрат обеспечит положительную чистую приведенную стоимость проекта. Также, при росте инвестиционных затрат до 20% от показателя, учтенного в модели, NPV проекта останется положительным даже при падении выручки до 5%. В среднем анализ чувствительности показал, что допускается одновременное изменение выручки и затрат до 10%, что является относительно хорошим показателем для инвестиционного проекта.

Таким образом, в заключении, помимо улучшенных финансовых показателей компании запуск проекта UberRush также позволит получить такие синергетические эффекты, как усиление бренда за счет нового позиционирования. Uber будет восприниматься как сервис, способный быстро и качественно удовлетворить все повседневные нужды клиента или сервис,

способствующий «уберификации» жизни. Кроме того, будет достигнута экономия на масштабе за счет общих затрат на осуществление маркетинговой компании для бренда, а также за счет использования уже существующей инфраструктуры (колл-центр, практики привлечения и обучения водителей, привлечение курьеров для UberEats и так далее). Также увеличится операционная эффективность сервиса, достигаемая за счет уменьшения простаивания автомобилей между пассажирскими заказами.

3.4 Анализ рисков

Для успешного запуска сервиса доставки компанией Uber также необходимо учитывать возможные риски, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, а также продумать способ управления каждым из них (Таблица 18).

Таблица 18 Анализ рисков реализуемого проекта

№	Риск	Способ управления
1	Кража/ порча товара курьером	«Замораживание» суммы на карте, равной стоимости заказа
2	Долгое время комплектации заказа на большом складе	Работа с интернет-магазинами, с автоматизированными складами
3	Долгое время комплектации заказа на большом складе	Внедрение мобильных терминалов оплаты
4	Недостаточная сеть партнёрств с интернет-магазинами	Взаимодействие с go-online platforms*
5	Несоблюдение водителями правил клиентского сервиса	Организация курсов по обучению водителей стандартам курьерского обслуживания
6	Ухудшение экономической конъюнктуры	Не только диверсификация направлений бизнеса, но и работа с разными типами партнёров (в т.ч. разными по размеру)

*платформы, помогающие создать интернет-магазин

3.5 Рекомендации

На основе проведенного анализа мотивов, ресурсов и компетенций компании, а также определения стратегической позиции компании Uber на российском рынке и выявления наиболее приоритетных направлений для развития компании, можно сформулировать рекомендации относительно стратегии экспансии компании Uber на российском рынке путем развития сторонних сервисов. В рамках реализации предлагаемого проекта компания ставит перед собой две основные цели:

- 1) Увеличение чистой рентабельности бизнеса
- 2) Усиление позиции бренда Uber на российском рынке

Учитывая цели Uber и результаты проведенной аналитической работы, для компании Uber в рамках стратегии экспансии на российском рынке рекомендуется:

1. Выйти на рынок срочной доставки малогабаритных грузов в Москве;
2. Использовать существующий бренд аналогичного сервиса Uber в США – UberRush;
3. Осуществить запуск проекта в течение ближайших 6 месяцев;
4. Использовать приведенную в работе схему двойного ценообразования услуги срочной доставки;
5. Привлекать к осуществлению проекта как пеших курьеров, так и партнеров-водителей;
6. Запустить маркетинговые программы на основании нового позиционирования бренда.

Кроме приведенных выше рекомендаций, компании необходимо в дальнейшем проработать такие аспекты стратегии запуска сервиса срочной доставки в России, как характер взаимодействия с корпоративными клиентами, способы привлечения и удержания индивидуальных заказчиков и корпоративных клиентов, а также варианты возможных партнерских отношений с сервисами услуг доставки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа включает в себя три части: (1) Анализ основного бизнеса компании Uber , (2) Оценка потенциальных путей развития бизнеса компании и (3) Разработка стратегии экспансии компании Uber на российском рынке.

В Главе 1 были рассмотрены основные аспекты модернизации стратегии компаний на развивающихся рынках, а также был представлен анализ деятельности компании Uber и ее ключевых компетенций и ресурсов, описание бизнес-модели компании, анализ рынка услуг такси в России, оценка конкуренции и тенденций. Результаты анализа показали, что компания Uber имеет большой объем ресурсов и компетенций, а также необходимость быстро запустить сторонний сервис на российском рынке. Основываясь на результатах анализа рынка сервисов-агрегаторов услуг такси, можно сделать вывод о том, что конкуренция возрастает как со стороны основных конкурентов, как Gett и Яндекс.Такси, так и со стороны косвенных конкурентов. Таким образом, запуск стороннего сервиса будет являться реактивной стратегией для Uber поскольку основные конкуренты уже диверсифицировали портфель предоставляемых услуг. Говоря о макроэкономических показателях следует отметить, что реальные доходы населения в России падают, величина среднего чека на рынке услуг такси снижается, как и прибыльность компаний. Соответственно, Uber необходимо диверсифицировать портфель услуг для увеличения маржинальности бизнеса при использовании своих основных ресурсов, компетенций, а также обширной клиентской базы.

В Главе 2 был представлен анализ и оценка стратегических вариантов для развития сторонних сервисов для Uber в России, а также выбор наиболее приоритетного из них. По итогам сравнительного анализа сервисов, используемых основными конкурентами компании, было выявлено, что курьерская доставка является наиболее привлекательными среди возможных сторонних сервисов. Опираясь на результаты анализа рынка курьерской доставки в России были выделены сегменты (1) Экспресс доставка для интернет-магазинов, (2) B2C доставка для малого бизнеса, а также (3) C2C доставка как приоритетные для Uber. По итогам анализа пяти сил Портера для сегмента срочной доставки внешняя среда на российском рынке оказалась благоприятной для запуска нового проекта.

В Главе 3 представлено описание плана реализации проекта UberRush на рынке срочной доставки России и сформулированы следующие рекомендации для компании Uber: (1) выйти на рынок срочной доставки малогабаритных грузов в Москве, (2) использовать используемый бренд

аналогичного сервиса Uber в США – UberRush, (3) осуществить запуск проекта в течение ближайших 6 месяцев, (4) использовать приведенную в работе схему двойного ценообразования услуги срочной доставки, (5) привлекать к осуществлению проекта как пеших курьеров, так и партнеров-водителей, (6) запустить маркетинговые программы на основании нового позиционирования бренда.

Также, по результатам прогнозных значений модели дисконтированных потоков от реализуемого проекта, компания Uber при запуске сервиса UberRush в Москве к 2018 году достигнет следующих показателей:

1. Выручка компании по сравнению с 2016 годом увеличится на 187%;
2. Чистая рентабельность бизнеса достигнет 7,6% по сравнению с текущими 3,5%;
3. Чистая приведенная стоимость проекта после осуществления инвестиционных затрат и дисконтирования составит 45 миллионов рублей.

Помимо улучшенных финансовых показателей компании запуск проекта UberRush также позволит получить такие синергетические эффекты, как усиление бренда за счет нового позиционирования. Uber будет восприниматься как сервис, способный быстро и качественно удовлетворить все повседневные нужды клиента или сервис, способствующий «уберификации» жизни. Кроме того, будет достигнута экономия на масштабе за счет общих затрат на осуществление маркетинговой компании для бренда, а также за счет использования уже существующей инфраструктуры (колл-центр, практики привлечения и обучения водителей, привлечение курьеров для UberEats и так далее). Также, увеличится операционная эффективность сервиса, достигаемая за счет уменьшения простаивания автомобилей между пассажирскими заказами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашова А. Uber обошел Gett по количеству ежедневных перевозок в России [Электронный ресурс] / Балашова Анна и др. // РБК. - 2017. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
2. Е. Краузова Глава UberEats в России: «Мы разработали специальные термосумки на температуру до –50» [Электронный ресурс] / Елена Краузова// Forbes Magazine. - 2017. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 1.03.2017).
3. Индекс деловой активности в секторе услуг России [Электронный ресурс] // Investing.com. - 2016. - Режим доступа: <https://ru.investing.com/economic-calendar/russian-markit-services-pmi-1629> (дата обращения: 10.03.2017).
4. Интерфакс: объем рынка такси в РФ оценили в 441 миллиард рублей [Электронный ресурс] // Интерфакс. - 2016 - Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/499713> (дата обращения: 10.04.2017)
5. ИНФОРМАЦИЯ О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПОЛОЖЕНИИ РОССИИ - 2016 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/info/oper-12-2016.pdf (дата обращения: 20.03.2017).
6. Исследование "Пульс малого бизнеса" - 2016 [Электронный ресурс] // Альфабанк. — Режим доступа: https://alfabank.ru/_files/news/37623/Pulse2016-December.pdf (дата обращения: 22.03.2017).
7. Исследование "Развитие розничной онлайн-торговли в России" - 2016 [Электронный ресурс] // Яндекс.Маркет. — Режим доступа: https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_market_gfk#dostavka (дата обращения: 22.03.2017).
8. Ищенко Н. Gett обогнал «Яндекс.Такси» по числу городов присутствия [Электронный ресурс] // Ведомости. - 2016. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/11/22/666376-gett-obogal-yandekstaksi> (дата обращения: 23.03.2017)
9. Л. Горборукова "Таксовичкоф" отправит посыльного.[Электронный ресурс] / Лидия Горборукова // Коммерсант. - 2017 - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3236760> (дата обращения 05.04.2017)
10. Л. Юнусов Агрегаторы такси выходят на рынок курьерских услуг.[Электронный ресурс] / Ленур Юнусов // incrussia.ru. - 2017 - Режим доступа: <http://incrussia.ru/understand/agregatory-taksi-vykhodyat-na-rynok-kurerskikh-uslug-zachem-i-pochemu-eto-vygodnee-chem-perevozka-pa/> (дата обращения 05.04.2017)
11. Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов, 2016 [Электронный ресурс] // Data Insight — Режим доступа: <http://logistics.datainsight.ru/opinion16> (дата обращения: 21.03.2017).
12. Налог на прибыль организаций - 2016 [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. — Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/profitul/> (дата обращения: 15.04.2017).

13. Новости: объем российского рынка экспресс-доставки приближается к \$500 млн в год [Электронный ресурс] // Smart Logistic Group. - Режим доступа: <http://vch.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
14. Официальный сайт Яндекс.Такси [Электронный ресурс] // Яндекс. - Режим доступа: <https://taxi.yandex.ru/about/>
15. Серегин В. Успеть за 19 минут: как зарабатывают на экспресс-ремонте iPhone [Электронный ресурс] / Владислав Серегин // РБК. - 2015. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
16. Третьякова А. "Яндекс" доставит из Петербурга [Электронный ресурс] / Алина Третьякова // Коммерсант. - 2016 - Режим доступа: <http://kommersant.ru/doc/3125246> (дата обращения 05.04.2017)
17. Убер Технолджис. База данных СКРИН [Электронный ресурс] // СКРИН - Режим доступа: <http://www.skrin.ru> (дата обращения: 12.02.2017).
18. Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance. // Strategic Management Journal. - Vol. 9, pp. 99-110.
19. Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; //Harvard Business Review.- September-October 1957.
20. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // Journal of Management. - Vol. 17(1). pp. 99-120.
21. Cleaning Industry Insights Survey - 2011 [Электронный ресурс] // Ipsos. — Режим доступа: <https://www.ipsos-na.com/download/pr.aspx?id=12952> (дата обращения: 20.03.2017).
22. Crunchbase: Uber [Электронный ресурс] // Crunchbase. — Режим доступа: <https://www.crunchbase.com/organization/uber#/entity> (дата обращения: 15.04.2017).
23. Euromonitor International: Express Delivery in Russia, 2015 [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com> (дата обращения: 21.03.2017).
24. Euromonitor International: HomeDelivery/Takeaway in Russia, 2015 [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com> (дата обращения: 21.03.2017).
25. Gett will invest \$100 mln in Russian busniess [Электронный ресурс] // Sostav.ru. - Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/gett-investiruet-100-mln-v-rossijskij-biznes-23703.html> (дата обращения 05.04.2017)
26. Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Competitive Advantage. // California Management Review. - Vol. 33(3), pp. 114-135.
27. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

28. J'son & Partners Consulting: Рынок экспресс-доставки в Российской Федерации - 2015 [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. — Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-ekspress-dostavki-v-rossiyskoy-federatsii-itogi-2015-goda-20160406050627 (дата обращения: 20.03.2017).
29. J'son & Partners Consulting: Рынок экспресс-доставки в Российской Федерации - 2015 [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. — Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-ekspress-dostavki-v-rossiyskoy-federatsii-itogi-2015-goda-20160406050627 (дата обращения: 20.03.2017).
30. Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy- Structure Choice. // *Strategic Management Journal*. Vol. 9, pp. 159-172.
31. Jung, J. (2003). The Bigger, the Better? Measuring the Financial Health of Media Firms. *The International journal on media management*. Vol. 5(4), pp 237-250.
32. Leaked: Uber's Financials Show Huge Growth, Even Bigger Losses [Электронный ресурс] / [www// Forbes Magazine](http://www.forbes.com). - 2015. - Режим доступа: <https://www.forbes.com> (дата обращения: 1.03.2017).
33. Leveraging Secondary Brand Association to Build Brand Equity [Электронный ресурс] // *Management Study Guide*. - Режим доступа: <http://www.managementstudyguide.com/secondary-brand-association-build-brand-equity.htm> (дата обращения: 30.03.2017).
34. Levy, H., & Sarnat, M. (1970). Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers. // *Journal of finance*. - Vol. pp. 795-802.
35. Montgomery, C. A. (1994). Corporate Diversification // *The Journal of Economic Perspectives*. - Vol. 8, pp. 163.
36. Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *RAND // Journal of economics*. - Vol. 19, pp. 623.
37. Mueller, D. (1969). A Theory of Conglomerate Mergers. // *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 83, pp. 643.
38. Pleasure of a week: #UberIceCream [Электронный ресурс] // *Uber Newsroom*. - Режим доступа: <https://newsroom.uber.com/russia/uber-magnaticescream/> (дата обращения 05.04.2017).
39. PWC: Исследование «Тотальные продажи», 2016 [Электронный ресурс] // PwC. — Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/totalretail/total_retail_global_report_2016_russian.pdf (дата обращения: 21.03.2017).
40. Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment. // *The Journal of Finance*. -Vol. 55, pp. 35.
41. Sambharya, R. B. (2000). Assessing the Construct Validity of Strategic and SIC- Based Measures of Corporate Diversification. // *British Journal of Management*. - Vol. 11, pp. 163-173.
42. Schleifer, A. & Vishny, R. (1989). Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments. // *Journal of Financial Economics*. - Vol. 25, pp. 123.

43. The Economist: A fare shake [Электронный ресурс] // The Economist. - 2016. - Режим доступа: <http://www.economist.com> (дата обращения: 10.04.2017).
44. The Unicorn list [Электронный ресурс] // Fortune magazine. - 2016. - Режим доступа: <http://fortune.com/unicorns/> (дата обращения: 5.03.2017).
45. Uber Помощь [Электронный ресурс] // Официальный сайт Uber. — Режим доступа: <https://help.uber.com> (дата обращения: 05.04.2017).
46. Uber Estimate. Uber Cities [Электронный ресурс] // Официальный сайт Uber. — Режим доступа: <http://uberestimator.com/cities> (дата обращения: 05.04.2017).
47. Uber Is Raising Another \$2 Billion At New Valuation Up To \$68 Billion [Электронный ресурс] // Forbes. - Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/12/03/uber-is-raising-another-2-billion-because-why-not/?linkId=19292205#23545a5d1fba> (дата обращения: 20.03.2017)
48. Uber Raises Funding at \$62.5 Billion Valuation [Электронный ресурс] // Bloomberg Technology. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation> (дата обращения: 20.03.2017).
49. UberPOOL San Francisco: Everybody's In! [Электронный ресурс] // Uber Newsroom. - Режим доступа: <https://newsroom.uber.com/us-california/uberpool-san-francisco-everybodys-in/> (дата обращения: 05.04.2017)
50. Verhage J. An Expert in Valuation Says Uber Is Only Worth \$28 Billion, Not \$62.5 Billion [Электронный ресурс] / Julie Verhage // Bloomberg. - 2016. - Режим доступа: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 10.03.2017).